

”Administrativ utvikling”

Om retorikkens betydning i omorganiseringsprosjekter

Bethina Strandberg-Jensen



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15. august 2013

© Bethina Strandberg-Jensen

2013

”Administrativ utvikling” - Om retorikks betydning i omorganiseringsprosjekter

Forfatter: Bethina Strandberg-Jensen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: OKPrintShop Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg betydningen av språkbruk i et effektiviserings- og omorganiseringsprosjekt på universitetet. Caset er prosjektet *Internt handlingsrom* (IHR-prosjektet) ved Universitetet i Oslo. Målet med IHR-prosjektet er å jobbe smartere for å få en mer effektiv og profesjonell administrasjon, og derved øke det økonomiske handlingsrommet til forskning og utdanning. Universitetsledelsen ønsker ved hjelp av IHR-prosjektet å oppnå en kvalitetsforbedring på 10-30% målt i antall kroner og/eller kvalitet. Prosjektet startet i 2010 og forventes å avsluttes mot utgangen av 2013. Som metodikk for IHR-prosjektet har universitetsledelsen blitt inspirert av det japanske rasjonaliseringsverktøyet Lean. Lean fremmer ideen om å jobbe smartere og har røtter i bilindustrien.

Problemstillingen til masteroppgaven er treleddet: *Hva slags diskurser oppstår i ulike presentasjoner av omorganiseringsprosjektet Internt handlingsrom ved Universitetet i Oslo? Hvordan utvikler diskursene seg, og hvordan påvirker diskurser, troper og narrativer prosessen i prosjektet?*

Metodologien for denne oppgaven er kvalitativ. Den kvalitative tilnærmingen består primært av tekstanalyse av ulike styredokumenter, powerpointpresentasjoner, leserbrev og artikler i internavisen *Uniforum* samt to brosjyrer fra fagforeningen NTL. I tillegg har jeg har intervjuet sentrale personer i prosessen for IHR-prosjektet. Mitt utvalg i intervjuene består av universitetsdirektøren, rektor, IHR-prosjektleder samt de fire største fagforeningene ved Universitetet i Oslo.

I min analyse analyserer jeg datamaterialet som diskurser i henhold til Faircloughs kritiske diskursanalyse-teori og ser nærmere på hvilken funksjon bruken av troper, særlig metaforer og metonymier, samt narrativer får i presentasjoner av IHR-prosjektet. I tråd med premissene for sosialkonstruksjonismen blir datamaterialet om IHR-prosjektet ikke behandlet som objektive fremstillinger av virkeligheten, men derimot som representasjoner av hva prosjektet betyr for forskjellige parter. Min analyse legger seg derfor opp til definisjonen av diskurs som en viktig form for sosial praksis, som både konstituerer den sosiale verden og konstitueres av andre sosiale praksiser. Min analyse tar utgangspunkt i noen retoriske situasjoner i løpet av IHR-prosjektet. Særlig ses det nærmere på to retoriske situasjoner ved hjelp av to brosjyrer fra fagforeningen NTL. I den første brosjyren fra våren 2011 fremmer NTL en kritikk av universitetsledelsens valg av rasjonaliseringskonseptet Lean som metodikk for IHR-prosjektet og fagforeningenes manglende mulighet for medvirkning og medbestemmelse i prosjektet. Man kan tolke NTLs brosjyre som et forsøk på å lade Lean-

begrepet med diverse metonymier og metaforer, slik som bilfabrikk, overvåking og stoppeklokker. Universitetsledelsen avviser dog at Lean skal ha så stor en plass i IHR-prosjektet som NTL gjør det til, og prøver i stedet å nøytralisere bruken av Lean i IHR-prosjektet ved å si at Lean ikke er noe nytt eller hokus pokus. De tre andre fagforeningene går ut i et felles leserbrev i Uniforum for å gjøre det klart overfor sine medlemmer at brosjyren er et produkt fra NTL og at de tre fagforeningene ikke deler samme holdning til IHR-prosjektet som NTL. Etter denne hendelsen blir Lean som begrep ikke nevnt mer, verken av universitetsledelsen eller fagforeningene. Fordi bruken av begrepet Lean har skapt forstyrrelser i IHR-prosessen ved hjelp av brosjyren til NTL, velger universitetsledelsen i stedet å si ”metoder for prosesskartlegging” for å nøytralisere betydningen av Lean.

I den andre brosjyren fra våren 2013 fremmer NTL igjen en kritikk av universitetsledelsen håndtering av IHR-prosjektet. Kritikken fra NTL flytter seg fra å handle om Lean til i stedet å hevde at universitetsdirektøren vil dele opp Universitetet i Oslo etter en bestiller-utfører-modell (BUM). Universitetsledelsen avviser dog at BUM skal innføres, og kritikken samlet fra alle fire fagforeninger ved Universitetet i Oslo utvikler seg i stedet til å omhandle manglende tillit til universitetsledelsen og fagforeningenes manglende medbestemmelse i prosessen. Det skjer altså et skifte i retorikken.

I min analyse finner jeg at språkbruken til fagforeningene og universitetsledelsen kan kategoriseres ut fra ulike diskurser. Hver diskurs skaper ved hjelp av troper ulike fortellinger av IHR-prosjektet. I min undersøkelser kommer jeg blant annet frem til at særlig NTL og universitetsledelsen har hver sin diskurs som de taler ut fra. Begge brosjyrer fra NTL bunner i en generell frykt for markedsstyring av offentlig sektor, og NTL ser på IHR-prosjektet som et steg i en markedsretning. Vi ser dette når NTL drar inn makroperspektiver i diskusjonen om IHR-prosjektet, slik som en kritikk av markedsstyringen av staten og New Public Management-tankegang. Universitetsledelsen på sin side forholder seg til et mikronivå og prøver å komme seg bort fra NTLs påførte rasjonaliseringsdiskurs og taler i stedet ut fra en IHR-diskurs som omkranses av positivt ladet metaforer, slik som ”administrativ utvikling”, ”idedugnad”, ”kvalitetsforbedring” og ”nærhet” – Begreper som det er vanskelig å være imot. Det oppstår dermed et spenningsforhold mellom diskursene ettersom man befinner seg i hver sin diskurs. Mine funn viser dermed at de ulike diskursene i diskusjonen rundt IHR-prosjektet ikke ser ut til å treffe hverandre og synes derfor å vanskeliggjøre en dialog mellom partene i en kritisk fase i prosjektet.

Forord

Det har vært en spennende prosess å skrive masteroppgave. Denne prosessen har både vært utfordrende og lærerik. Jeg har lært mye om retorikk og språkbruk tilknyttet effektiviseringsprosjekter i kunnskapsorganisasjoner, og fått innsikt i kompleksiteten rundt disse prosessene. Målet mitt med masteroppgaven har dog ikke vært å evaluere hele prosessen i IHR-prosjektet, men snarere å se på et utsnitt av denne. Dette utsnittet består av hvordan prosjektet presenteres og diskusjonen rundt prosjektet. Utsnittet har dog vist seg å være ganske omfattende i sitt omfang, ettersom mitt datamateriale er stort. Gjennom min undersøkelse har jeg fått innsikt i hvor viktig kommunikasjon er. Det handler minst like mye om *hvordan* man sier tingene, hvilke begreper man bruker og hvordan mottakerne av budskapet responderer, som *hva* man rent faktisk sier.

Det er mange jeg ønsker å rette en stor takk til i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven. En stor takk skal først og fremst lyde til min veileder, Tian Sørhaug, for kloke ord og kyndig veiledning underveis. Tian lærte meg mange ting. Deriblant at ledelse på mange måter handler om å plukke de rette ordene, samt at ord ikke har mening alene, men blir tillagt en mening sammen med andre ord.

Takk til Universitetet i Oslo, deriblant universitetsdirektøren, rektor og IHR-sekretariatet, samt ledere for fagforeningene ved Universitetet i Oslo: Akademikerne, Forskerforbundet, NTL og Parat. Alle har tatt godt imot meg, gitt meg mye informasjon om IHR-prosjektet og vært villige til å stille på intervju i en travel tid.

Derutover vil jeg også gjerne takke min kjære ektefelle, Ørjan, for god støtte og oppmuntring underveis, særlig i den siste skrivefasen. En siste takk skal også lyde til mine tidligere kolleger ved Psykologisk institutt (UiO) som har gitt meg inspirasjon til å skrive om IHR-prosjektet.

Oslo, 15. august 2013

Bethina Strandberg-Jensen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling og avgrensning	3
1.2	Oppgavens oppbygning	3
2	Teori	5
2.1	Hva er retorikk?	5
2.1.1	Troper	7
2.2	Hverdagslivets narrativer	10
2.3	Språkbruk som diskurs	11
2.3.1	Kritisk diskursanalyse	12
2.4	Organisering av arbeid - bølger av diskurser innen organisasjonsteori	14
2.4.1	Scientific Management og kroppen som maskin	15
2.4.2	Fordismen og samlebåndet	16
2.4.3	Human Relations og gruppens betydning	17
2.4.4	Byråkrati versus markedstenkning	17
2.4.5	Lean Production og maksimering av flyt i arbeidsprosessene	18
3	Metode	20
3.1	Caseanalyse	20
3.2	Tekstanalyse	21
3.3	Intervju og utvalg	23
3.3.1	Utvalg	23
3.3.2	Rekkefølge på intervjuer	25
3.3.3	Oppbygging av intervjuguider og gjennomføring av intervjuer	26
3.4	Observasjon	26
3.5	Begrensninger ved metodevalg	27
3.6	Etiske betraktninger	27
4	Universitetet i Oslo og IHR-prosjektet	30
4.1	Faktatall om Universitetet i Oslo	30
4.2	Bakgrunnen for IHR-prosjektet	31
4.3	IHR-prosjektets organisering og fokusområder	33
4.3.1	Organisering	33
4.3.2	Fokusområder	34
5	IHR-prosjektets forløp i ulike faser	36
5.1	Fase 1: Oppstart og kartlegging	36
5.1.1	Retorisk situasjon: "Skinndemokrati i omorganiseringen"	38
5.1.2	Retoriske situasjon: "Skjult agenda"	40
5.1.3	Retorisk situasjon: Lean og "stoppeklokkementalitet"	42
5.2	Fase 2: Gjennomføring	49
5.2.1	Retoriske situasjon: "BUM"	51
5.2.2	Retoriske situasjon: Uenighetsprotokollen	54
5.3	Fase 3: Forsoningen og IHR-prosjektets avslutning	60
6	Diskurser som omkranser IHR-prosjektet	61
6.1	Begreper som blir tillagt ulik mening	61
6.1.1	Lean: stoppeklokkementalitet versus prosesskartleggingsverktøy	61
6.1.2	Nærhetsmodell: BUM versus subsidiaritetsprinsipp	64
6.2	Universitetsledelsens språkbruk i IHR-prosjektet	66

6.3	Fagforeningenes språkbruk i IHR-prosjektet.....	67
6.4	Uniforums vinklingen av IHR-prosjektet	70
6.5	Endrer retorikken seg i løpet av IHR-prosjektet?	71
7	Hybridisering: rasjonalisering versus normativ diskurs.....	73
8	Konklusjon	78
	Litteraturliste.....	80
	Vedlegg 1: Samtykkeerklæring	89
	Vedlegg 2: Intervjuguide – NTL	90
	Vedlegg 3: Intervjuguide – øvrige fagforeninger.....	92
	Vedlegg 4: Intervjuguide – UiO-ledelsen.....	94
	Vedlegg 5: Intervjuguide – rektor	96

1 Innledning

Universitetet har de seneste årene vært gjennom ulike reformer. Fra midten av 1990-tallet og frem til i dag har universiteter verden over blitt gjenstand for mange nasjonalpolitiske reformer, med det formål å styrke universitetets autonomi. Reformene kommer typisk samtidig med eller i kjølvannet av reformer innen offentlig sektor, hvor man har forsøkt å omstrukturere offentlig sektor slik at den ligner mer på bedriftslignende organisasjoner (Sahlin 2013: 16). Typisk gjerne med inspirasjon fra ledelsesteorier og bedriftsmodeller fra privat sektor. Mange omstruktureringer av universiteter blir dermed ikke kun initiert direkte på bakgrunn av retningslinjer for eksempelvis forskning og høyere utdanning, men også på bakgrunn av retningslinjer innen ledelse av offentlig sektor som en helhet (Sahlin 2013: 16). Man ser derfor at reformer innen universitetet har utviklet seg fra å oppstå som et ytre press til å reformere styringen og ledelsen av universitetet, til å bli en slags identifikasjon med et kontinuerlig press til å gjennomføre ledelsesreformer innen universitetet (Sahlin 2013: 18). Tidligere har man kanskje oppfattet universitetet som en slag etternøler med hensyn til å følge globale reformbølger innen ledelse (Sahlin 2013: 4), og presset for å følge organisasjonsutviklingen innen privat sektor synes derfor å ha vært en medvirkende faktor til at man på universiteter verden over nå velger å fokusere på utvikling og endring av organisasjonen.

Det siste årtiet har rangering av et universitet plassering i forhold til andre universiteter i verden også blitt populært. Rangeringen av et universitets plass blir ansett som den viktigste måten å måle et universitets omdømme og verdi på det globale universitetsmarkedet (Sahlin 2013: 9). Ambisjonen om å skape et toppuniversitet i verdensklasse kan dermed også ses i mange ledelsesreformer på universiteter, særlig i Europa (Sahlin 2013: 6-7). Mange organisasjonsendringer på universiteter har derfor blitt initiert med henvisning til å bli et universitet i toppklasse, men også til nasjonale utfordringer som setter de økonomiske rammebetingelsene under press. Universitetet i Oslo er et eksempel på dette og gjennomgår akkurat nå en endring av arbeidsrutiner i administrasjonen ved hjelp av omorganiseringsprosjektet *Internt handlingsrom* (IHR-prosjektet). Målet er å jobbe smartere for å få en mer effektiv og profesjonell administrasjon, og derved øke det økonomiske handlingsrommet til forskning og utdanning. Prosjektet startet i juni 2010 med en henvisning til universitetets tiårig plan "Strategi 2020" om å styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet. I tillegg har universitetsledelsen innsett at kampen om

offentlige ressurser er blitt hardere de siste tjue årene, og universitetenes krav om økte bevilgninger blir møtt med spørsmål fra departementet om universitetene bruker sine egne ressurser effektivt nok¹. Ledelsen ved Universitetet i Oslo legger derfor IHR-prosjektet frem som et svar på dette spørsmålet. Et langsiktig mål med IHR-prosjektet er å skape en kultur for kontinuerlig forbedring av universitetets administrative og tekniske tjenester. Prosjektet pågår frem til slutten av 2013.

Mitt første møte med IHR-prosjektet var da jeg selv tidligere var ansatt i administrasjonen på Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo. Jeg var ansatt i perioden februar 2011 til desember 2012. Først som ekspedisjonskonsulent på fulltid i et halvt år. Deretter som førstekonsulent på timebasis ved siden av mastergradsstudiene. Jeg husker første gangen jeg hørte om IHR-prosjektet. Det var på et ukentlig fellesmøte i administrasjonen på Psykologisk institutt i februar 2011, og jeg hadde på det tidspunktet bare vært ansatt i noen uker. Vår kontorsjef ba oss om å sitte i grupper og liste opp tungvinte arbeidsprosesser som gir dobbeltarbeid, eller arbeid som utføres på feil nivå. Målet var å få bort tidstyver. Listen ble under møtet fylt opp med rundt 21 punkter som blant annet omhandlet rutiner for nyansettelser, innkjøp, ph.d.-programmet, eksamen, ekspedisjonen, web, saksbehandlingssystemer og internasjonalisering. En ansatt sa til og med at hele IHR-greia virket som en tidstyv, og det så ikke ut som om alle skjønnte poenget med prosjektet, selv om mange forholdte seg positive. Noen måneder senere i mai 2011 sto jeg og delte ut posten til de ansattes posthyller. I sekken med post oppdaget jeg en brosjyre fra fagforeningen NTL-UiO med tittelen ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean”. Brosjyren fremmet en kritikk av universitetsledelsen for valget av det japanske rasjonaliseringsverktøyet Lean som metodikk for effektiviseringsprosjektet. Jeg tittet litt i brosjyren og skjønnte fort at her var en diskusjon om IHR-prosjektet som jeg ikke hadde fått med meg. Noe som jeg også overrasket meg var språkbruken i brosjyren. Å fremstille fagforeningens mening om IHR-prosjektet på denne måten, og i form av en brosjyre, virket for meg som usedvanlig. Kanskje det er jeg som ikke har vært i arbeidslivet lenge nok til å ha opplevd dette før, men det ga meg en lyst til å se nærmere på språkbruk i forbindelse med omorganiseringsprosjekter i kunnskapsinstitusjoner, og hvilke funksjoner det får for slike prosjekter. Denne masteroppgaven tar derfor for seg betydningen av språkbruk i et effektiviserings- og omorganiseringsprosjekt, med IHR-prosjektet ved Universitetet i Oslo som case.

¹ Styrenotat til møte nr. 4/2011 (21. Juni 2011) i Universitetsstyret (V-sak 6).

1.1 Problemstilling og avgrensning

Målet med denne masteroppgaven er altså ikke å evaluere hele prosessen i IHR-prosjektet, men snarere å se på et utsnitt av prosjektet. Dette utsnittet består i å se nærmere på retorikken tilknyttet IHR-prosjektet og språkbruks innvirkning på prosessene. Ut fra dette oppstilles følgende problemstilling:

Hva slags diskurser oppstår i ulike presentasjoner av omorganiseringsprosjektet Internt handlingsrom ved Universitetet i Oslo? Hvordan utvikler diskursene seg, og hvordan påvirker diskurser, troper og narrativer prosessen i prosjektet?

Ved hjelp av denne treleddet problemstillingen ønsker jeg å se nærmere på de forskjellige forståelsene av IHR-prosjektet. Jeg velger å avgrense meg til et ledernivå. Dette nivået innebærer hvordan universitetsdirektøren, rektor og IHR-prosjektleder ved Universitetet i Oslo presenterer IHR-prosjektet, samt hvordan prosjektet presenteres i IHR-dokumentene. Samtidig innebærer det også å se nærmere på hvordan de fire fagforeningene ved Universitetet i Oslo forholder seg til prosjektet, ettersom fagforeningenes funksjon er å fungere som tillitsvalgte for de ansatte. Disse fire fagforeningene er Akademikerne, Forskerforbundet, Norsk Tjenestemannslag (NTL) og Parat. Mitt håp ved å gjøre det på denne måten er å få frem dynamikken i diskusjonen rundt prosjektet. Jeg ønsker å undersøke hva som skjer med retorikken i løpet av prosessen. Dette gjelder både i selve presentasjonen av prosjektet og i diskusjonen rundt prosjektet, samt undersøke hvilken funksjon bruken av troper får underveis i prosjektet.

Min arbeidshypotese er at man vil kunne se en endring i retorikken for IHR-prosjektet i takt med den kritikken som møter ledelsen. Dette vil jeg undersøke ved å se nærmere på hvilke retoriske situasjoner som oppstår. Målet er at min studie vil kunne si noe om er de kommunikative sidene ved et omorganiseringsprosjekt i en kunnskapsinstitusjon, og hvilken konsekvens språkbruk underveis, om og i prosjektet, får i prosessen.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i åtte kapitler. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for teorien som brukes i oppgaven. Jeg kommer i mitt teorikapittel blant annet inn på retorikk, narrativer og diskurs, samt en kort gjennomgang av ulike bølger av diskurser innen organisasjonsteori. I kapittel 3 gjør jeg rede for metodebruken som er brukt i mitt feltarbeid. Dette innebærer blant annet caseanalyse, tekstanalyse, intervju, utvalg og observasjon. Avslutningsvis i dette kapittelet

kommer jeg inn på begrensninger ved mitt metodevalg, samt noen etiske betraktninger. I kapittel 4 presenterer jeg kort Universitetet i Oslo og IHR-prosjektet ved å gi noen faktatall om universitetet og bakgrunnen for IHR-prosjektet. Deretter gir jeg en beskrivelse av IHR-prosjektets organisering og fokusområder. I kapittel 5 inndeler jeg IHR-prosjektet i tre forskjellige faser og analyserer retoriske situasjoner som oppstår i prosessen, basert på mitt teorikapittel. I kapittel 6 analyserer jeg diskursene som omkranser IHR-prosjektet og ser nærmere på om retorikken endrer seg i løpet av IHR-prosessen. I kapittel 7 setter jeg min analyse i en høyere kontekst og kommer inn på spenningsforholdet mellom normativ og rasjonaliseringsdiskurs, samt diskuterer hybridisering i moderne organisasjoner. I kapittel 8 oppsummerer jeg avslutningsvis oppgavens funn i en konklusjon.

2 Teori

Dette kapittelet tar for seg hvilken teori som vil bli brukt til analysen av mitt datamateriale. Jeg vil starte med å redegjøre hva retorikk er, med hovedvekt på boka *I retorikkens hage* (2012) skrevet av professor i klassisk filologi, Øivind Andersen. Deretter vil jeg gå i dybden med den delen av retorikken som omhandler billedspråk, nemlig troper. Dette vil jeg gjøre ved å ta utgangspunkt i, professor i litteraturvitenskap, Rolf Gaaslands (2009) inndeling av grenseforskyvings- og sprangtroper. Derneft vil jeg kort redegjøre for narrativer med utgangspunkt i organisasjonsteoretiker Barbara Czarniawskas bok *Narratives in Social Science Research* (2004). Dette fører oss videre til et avsnitt om kritisk diskursanalyse med vekt på, professor i lingvistik, Norman Faircloughs (1992) teori, og til slutt en kort og forenklet redegjørelse av noen utvalgte bølger av diskurser innen organisasjonsteori.

2.1 Hva er retorikk?

Retorikk defineres ulikt, alt avhengig av hvilken kontekst det brukes i. I antikken, ved hjelp av filosofer som for eksempel Aristoteles, definerer man retorikk som læren om talekunst (Andersen 2012: 11-12) og knytter retorikk til argumentasjonslære og kunsten å tale for å overbevise andre (Nordhaug 2007: 32). Med tiden har det retoriske domene dog ekspandert til også å omhandle all slags tekst- og tegnstrategi, og enkelte har også bøydd retorikken mer eller mindre fullstendig inn under semiotikken, lingvistikken, språkfilosofien, litteraturvitenskapen, hermeneutikken og argumentasjonsteorien (Andersen 2012: 13). Retorikk kan sies å være studiet av effektiv bruk av språk for å overbevise andre, men det er også studiet av innhold i oppbygningen av og presentasjonen av tale eller tekst (Nordhaug 2007: 32). Retorikk kan ses på som en kompleks prosess der sosiale aktører utvikler og avgrensar sin overbevisning, verdier og virkelighetssyn i kommunikasjonen med andre folk (Conrad 2011: 2-3). Det er dermed et kompleks samspill mellom sosiale aktører, kulturelle overbevisninger og politiske strukturer (Conrad 2011: 5-6). Retorikk innebærer kommunikasjon, men ifølge Andersen (2012: 21) finnes det kommunikasjon uten retorikk. Det finnes dog ikke retorikk uten kommunikasjon, men retorikk kan allikevel ikke reduseres til å være det samme som kommunikasjon. Man bør i stedet skille mellom ikke-retoriske og retoriske kommunikasjonssituasjoner (Andersen 2012: 21). I moderne retorisk teori er

begrepet ”retorisk situasjon” lansert for situasjoner der det skapes, brukes og trengs retorikk (Andersen 2012: 22). Retorisk situasjon kan knyttes opp mot det greske begrepet *kairos* som fritt oversatt betyr ”rette ord i rette tid” (Andersen 2012: 23). Ifølge Andersen (2012: 22) kan en retorisk situasjon dermed sies å være en mangelsituasjon, der botemidlet er ord. Talen som utløses eller fremtvinges er først en reaksjon der talen omformer situasjonen, dernest handling (Andersen 2012: 22). En tale er ifølge moderne teori retorisk bare når den er et svar på en retorisk situasjon, men en situasjon kan dog også være retorisk selv om denne talen uteblir. Det kan eksempelvis oppstå situasjoner der man heller velger å tie enn å respondere i form av en tale.

For å definere noen av retorikkens grunnelementer kan vi se på det som ifølge Aristoteles er talerens tre tekniske bevismidler og som dermed også er virkemidler til å oppnå publikums tillit (gresk: *pistis*). Disse tre virkemidlene er logos, ethos og pathos (Andersen 2012: 34). Logos betyr både ord, tale og resonnement og sikter dermed til talerens rasjonelle argumentasjon. Ethos er talerens karakter og troverdighet. Med dette menes det at dersom tilhørerne skal tro på saken, må de først tro på taleren, men talerens troverdig kan dog også skapes underveis i fremføringen av talen dersom talen blir fremført på en overbevisende måte (Andersen 2012: 35). Det tredje og siste bevismidlet er pathos og appellerer til tilhørernes følelser som talen fremkaller. Ifølge Aristoteles er det ved hjelp av disse tre bevismidlene og kun disse tre at taleren kan overbevise folk om noe (Andersen 2012: 34).

Dykker vi lengere ned i språket i retorikken og knytter det opp mot masteroppgavens fokus kan vi si at hensikten med studiet av retorikken ikke er å finne ut definisjonen av eksempelvis ”ledelse”, men derimot hvordan aktører bruker retorikk til å konstruere fortrukne skildringer av ledere, ledelse, tilhengere og followership, og bruker disse definisjoner til å legitimere sine handlinger, makt og belønninger (Conrad 2011: 92). På denne måten kan taleren med retorikkens hjelp tilby sin versjon av verden (Andersen 2012: 57). Derved kan retorikk innebære en viss grad av språklig manipulering ettersom det retoriske språket kan fargelegge verden (Andersen 2012: 56). For å bruke et eksempel fra den romerske retorikeren Quintilian, så kan man nedtone det som skaper uvilje ved for eksempel å beskrive en brutal mann som svært streng, og en urettferdig person som et offer for egne fordommer (Andersen 2012: 56). På samme måte kan taleren bruke positivt ladede, storslåtte og velklingende ord om saker som taleren kan anbefale for derved å la budskapet gi mer inntrykk og appellen dermed blir sterkere (Andersen 2012: 57).

Ettersom jeg i denne oppgaven primært skal fokusere på tekst og hvordan omorganiseringsprosjektet *Internt handlingsrom* presenteres ved Universitetet i Oslo, vil jeg derfor se på det billedlige språket.

2.1.1 Troper

Jeg vil i min masteroppgave benytte meg av det man innen litterær analyse kaller for den retoriske innfallsvinkelen til ordnivået i mitt datamateriale (Gaasland 2009: 77). Dette innebærer at jeg vil se nærmere på billedspråk eller mer korrekt troper. Trope er opprinnelig gresk og betyr ”vending” eller ordbytte (Andersen 2012: 67-70). Troper hører under retorikkens figurlære og innebærer at enkeltord gis en spesiell vri eller betydningsendring. Quintilian definerte tropen til å være en vellykket endring av et ords eller uttrykks egentlige mening til en annen, samt at en trope er når et uttrykk overføres fra sin naturlige og primære betydning til en annen, i den hensikt å forskjønne talen (Andersen 2012: 67).

Det finnes mange forskjellige typer troper, og Gaasland (2009: 77) forsøker å kategorisere noen av disse tropene i to kategorier. Den ene kategorien kaller Gaasland for grenseforskyvingstroper og innebærer at to nært beslektede innholdsfelt sammenstilles. Den andre kategorien kaller Gaasland for sprangtroper og her kombineres innholdsfelt som ikke er direkte beslektede med hverandre.

Grenseforskyvingstroper

Av grenseforskyvingstroper finner vi eksempelvis eufemisme som er nært beslektet med perifrase og er en omskriving av eksempelvis et støttende eller upassende saksforhold. Et eksempel på en eufemisme er ”han gikk bort i ung alder”. Hyperbol og litotes hører også under denne kategorien av troper og betyr henholdsvis overdrivelse og underdrivelse. Et eksempel på en hyperbol er setningen: ”ledelsen har ikke gjort noe med saken på en evighet”.

Synekdoke er en trope som fungerer som en slags erstatning der et snevrere begrep erstatter et mer omfattende begrep, eller omvendt. Synekdoke er nært beslektet med metonymien, som også hører under kategorien grenseforskyvingstroper. Den felles funksjonen for synekdoke og metonymien er at en del erstatter et hele, eller at helheten står for en enkelt del. Ved hjelp av metonymien gis et begrep en annen, men beslektet betydning. Metonymiens funksjon er dermed å beholde en viss nærhet til det opprinnelige uttrykket og garanterer dermed forbindelsen til det opprinnelige ordet (Andersen 2012: 71). Metonymi er dog mer enn kun en referensiell anordning. Den gir oss også mulighet til å fokusere mer

presist på bestemte aspekter ved det som refereres til (Lakoff og Johnson 2002: 48-49). Metonymiske begreper er en del av den alminnelige, dagligdagse måten vi tenker, handler og taler på (Lakoff og Johnson 2002: 49). Gaasland (2009: 77) skiller mellom fire hovedtyper av metonymier: Første hovedtype er når det konkrete i stedet for abstrakte brukes eller omvendt, og kan illustreres ved hjelp av følgende setning: "Vi har bruk for nytt blod i organisasjonen", der "nytt blod" blir synonymt med "nye folk" (Lakoff og Johnson 2002: 48). Eller "Universitetet meddeler følgende" i stedet for eksempelvis "universitetsdirektøren meddeler følgende". Den andre formen for metonymi består i å sette virkning for årsak eller omvendt, som når eksempelvis forfatteren nevnes i stedet for verket: "Jeg leser Goffman". Tredje hovedtype av metonymier er når man nevner materialet i stedet for gjenstanden: "Han gadd ikke å lese alle papirene". Fjerde og siste hovedtype av metonymier er å bruke eksempelvis beholder i stedet for innhold: "Han sa ikke nei til et glass". Når metonymiske uttrykk festner seg og blir konvensjonelle har vi ifølge Gaasland (2009: 77) fått et symbol.

Sprangtroper

Den andre kategorien av troper kaller Gaasland (2009: 78) for sprangtroper. Under denne kategorien hører simile, katekrese og metafor.

Den første typen av sprangtroper er similen. Simile innebærer å sammenlikne noe med noe annet. Setningen "Gro Harlem Brundtland er som en landsmoder for det norske folket" er en simile fordi Brundtland blir sammenliknet med en landsmoder. Similien er tydeligere enn en metafor, men kan godt være et hvileskjær på veien mot metaforen (Kristiansen og Nordhaug 2007: 26). Similien er kanskje mer begripelig og åpenbar enn en metafor ettersom similien ikke nødvendigvis er avhengig av en form for markedsføring, slik en metafor kan være (Kristiansen og Nordhaug 2007: 26).

Andre typen av sprangtroper er katakrese. Katakrese er betegnelsen på det man kaller for en død metafor, fordi den pågjeldende metaforen er blitt en del av dagligspråket i en slik grad at den ikke lenger oppfattes som en metafor. Eksempler på slike katakreser er "bordbein" og "åsrygg". Man kan også regne antifraser hit som er den verbale formen for ironi (Andersen 2012: 71). Ved hjelp av ironi kan man nemlig si én ting, men mene noe annet.

Metaforen er ifølge Andersen (2012: 71) overføringstropen per excellence. Ved hjelp av metaforen skjer det en overføring av et ord fra dets sedvanlige sfære til en annen sfære. Metaforer er en måte å oppfatte en ting på ved hjelp av en annen. Det kan ofte være vanskelig å skille mellom metaforen og metonymien ettersom de kan gli i hverandre. Mens metaforen

overfører egenskaper fra ett område til et annet, holder metonymien dog en viss nærhet til det ordet som ville beskrive forholdet eksakt. Felles for metaforen og metonymien er at de strukturer vårt språk, tanker, holdninger og handlinger, og har rot i vår erfaring (Lakoff og Johnson 2002: 52). Ifølge Quintilian har metaforen tre funksjoner: vi bruker metaforen enten fordi den er nødvendig, eller fordi vi vil gjøre tingene klarere, eller fordi den er en prydd for talen (Andersen 2012: 74). Lakoff og Johnson påpeker dog i sin bok *Hverdagens metaforer* (2002) at metaforer er noe mer enn et rent språklig fenomen samt poetisk og retorisk virkemiddel. Metaforer er en del av vårt begrepssystem som strukturerer vår oppfatning av verden, hvordan vi beveger oss rundt i den og hvordan vi forholder oss til andre mennesker. Dermed spiller vårt begrepssystem en avgjørende rolle i definisjonen av vår hverdagsrealiteter (Lakoff og Johnson 2002: 13). Vårt begrepssystem er dog ikke noe vi vanligvis er bevisste om, men vi handler mer eller mindre automatisk i henhold til visse retningslinjer (Lakoff og Johnson 2002: 13). Ved å undersøke språket kan man finne ut hva disse retningslinjer innebærer. Metaforens systematiske natur gjør det mulig for oss å forstå ett aspekt ved et begrep ved hjelp av et annet, men samtidig kan det også skjule andre sider ved begrepet som er uforenlige med den pågjeldende metaforen (Lakoff og Johnson 2002: 20). Befinner vi seg for eksempel i en opphetet diskusjon kan vi bli så opptatt av å angripe våre motstanders standpunkt og forsvare vårt eget, at vi kan miste fokus på samarbeidsaspektene ved diskusjonen. Lakoff og Johnson (2002) skiller mellom ulike typer metaforer slik som strukturmetaforer, orienteringsmetaforer og ontologiske metaforer. Strukturmetaforer er tilfeller der et begrep er metaforisk strukturert ved hjelp av et annet og kan utvides i noen retninger, men ikke i andre (Lakoff og Johnson 2002: 23-24). Et eksempel er metaforen "diskusjon er krig" der uttrykk fra krigsordforrådet gir oss mulighet for å prate om de kamprelaterte aspektene ved diskusjonen på en systematisk måte (Lakoff og Johnson 2002: 14). Vi ser krigsmetaforer i setninger slik som "jeg *vinner* aldri en diskusjon med han", "han *angrep* alle de svage punktene i min argumentasjon", "vi må være *strategiske* og ikke velge å kommentere på det". Orienteringsmetaforer er den andre typen av metaforer og har å gjøre med romlig orientering slik som opp-ned, inn-ut, foran-bak, dyp-flat, sentral-perifer og henger sammen med at mennesket går oppreist og på den måten beveger seg rundt i og interagerer med omverdenen (Lakoff og Johnson 2002: 24). Orienteringsmetaforer gir derved et begrep en romlig orientering og har rot i vår fysiske og kulturelle erfaringer. Opp er positivt og ned er negativt, som vi ser ved hjelp av følgende eksempler: fornuft er opp og følelser er ned, høy status er opp og lav status er ned, å ha kontroll og makt er opp, mens å være under kontroll er ned (Lakoff og Johnson 2002: 25-27). Den tredje typen av metaforer

er ontologiske metaforer. Ved hjelp av ontologiske metaforer kan vi forstå abstrakte begreper slik som begivenheter, følelser og ideer som fysiske entiteter og substanser (Lakoff og Johnson 2002: 36). Eksempler på dette er samfunnsøkonomiske eller psykologiske fenomener. Derfor beskriver vi dem ofte som objekter eller substanser, slik som eksempelvis stigende priser som metaforisk kan ses som en entitet gjennom substantivet inflasjon ved hjelp av setningen: "Inflasjonen forringer vår levestandard" (Lakoff og Johnson 2002: 37). Metaforer benyttes altså på ulike nivåer og måter, men det felles målet innen organisasjons- og kommunikasjonsområdet er at metaforer skal hjelpe til med å komme frem til bedre forståelser av organisasjoner og livet i organisasjoner (Hildebrandt 2007: 63-64).

2.2 Hverdagslivets narrativer

Narrativ betyr fortelling og er en måte å gjengi en hendelse på som en slags fortelling. Hendelsen kan gjengis ved hjelp av ulike fortellerplotter slik som tragedie, komedie, drama, romantikk og satire. Historiefortelling tilhører dermed ikke kun litteraturen, men er også en vanlige type kommunikasjon (Czarniawska 2004: 10). Sosiale aktører forteller nemlig historier for å underholde, undervise og lære, samt for å be om en tolkning eller gi en tolkning. Sosiale aktører bruker ifølge Czarniawska (2004: 5) også narrativ form om sitt og andres liv for å forstå seg selv og andre. Noen teoretikere mener derfor at menneskelig kommunikasjon grunnleggende bør ses på som fortellinger, ettersom det kan være et redskap til å forstå sosiale handlinger og å kategorisere i diskurser (Czarniawska 2004: 11; Creswell 2007: 54).

Ifølge Czarniawska (2004: 14-15) kan man som forsker finne ut hvilke historier som dominerer innen et felt ved observere hvordan fortellinger lages av aktørene i feltet. Feltet kan eksempelvis være en organisasjon som man ønsker å studere nærmere, men det kan også være å se på hvordan man i ulike organisasjonsteorier bruker narrativer til å fremme en ideologi, filosofi eller teori. Når man har samlet inn alle narrativer i feltet, tolker og analyserer forskeren dem ved å finne ut hva fortellingene sier og hvordan de fortelles av de sosiale aktørene. Deretter sammenliknes narrative med hverandre og man ser hvilken funksjon narrativbruken hos de ulike sosiale aktørene får i feltet (Czarniawska 2004: 41).

Kaj Sköldberg har forsket på ulike organisasjonsendringer og har i sin studie funnet ut at fremstillingen av disse endringene, slik de ble fortalt av de ansatte, var fylt med klassiske fortellerplotter (Czarniawska 2004: 22). Organisasjonsendringen ble i én versjon beskrevet

som en tragisk fortelling, mens i en annen versjon som en romantisk komedie. I en tredje versjon ble reorganiseringen i virksomheten fortalt som en satirisk fortelling med karikerte beskrivelser av ledelsen og trakk på tidligere hendelser og erfaringer. Sistnevnte versjon ble typisk fortalt av kritikere av den aktuelle organisasjonsendringen. Samme historie kan derfor fortelles på ulike måter, og fakta kan vrís og bøyes av forskjellige mennesker med ulike utgangspunkter og vinkler.

2.3 Språkbruk som diskurs

Vi har nå sett nærmere på noen av retorikkens grunnelementer og hvordan man ved hjelp av narrativer kan fremstille eksempelvis organisasjonsendringer med fortellerplotter. Dette bærer oss videre til kritisk diskursanalyse hvor vi skal se nærmere på hvordan språkbruk som diskurs både konstituerer og konstitueres av den sosiale verden vi lever i.

Diskursanalyse er den systematiske undersøkelsen av diskurser og diskursive fenomener. En diskursanalyse kan være en hjelp for forskeren til å betegne den måten en fortelling i eksempelvis en organisasjon fremlegges på av de ansatte og ledelsen. Utgangspunktet for både diskursanalysen og narrativer er sosialkonstruksjonismen som er en felles betegnelse for en rekke nyere teorier om kultur og samfunn (Jørgensen og Phillips 2008: 13). Vivien Burr opptegner fire premisser for sosialkonstruksjonismen som binder feltet sammen (Jørgensen og Phillips 2008: 13-14). Første premiss omhandler antakelsen om at vår viten om virkeligheten er et produkt av våre måter å kategorisere verden på og er dermed ikke et speilbilde eller objektiv sannhet av den virkelige verdenen, men dermed er kontingente. For det andre er vårt syn på og viten om verden alltid kulturelt og historisk innleiret og dermed kunnet våre verdensbilder og identiteter vært annerledes og forandres over tid. For det tredje er det en sammenheng mellom viten og sosiale prosesser. Det vil si at våre måter å forstå verden på skapes og opprettholdes i sosiale prosesser. Fjerde og siste premiss fastsetter at det er en sammenheng mellom viten og sosial handling. Dette betyr at i et bestemt verdensbilde blir noen former for handlinger naturlige, mens andre blir utenkelige. Forskjellige sosiale verdensbilder fører dermed til forskjellige sosiale handlinger. Måten vi forstår og kategoriserer dagligdagen er altså ikke en refleksjon av den virkelige verden, men derimot et produkt av historisk og kulturelt spesifikke oppfatninger av verden, og skapes og opprettholdes gjennom sosial interaksjon mellom mennesker i hverdagen (Jørgensen og Phillips 2008: 112).

2.3.1 Kritisk diskursanalyse

Ettersom det finnes ulike definisjoner av diskursbegrepet kan det være vanskelig å gi en helt klar definisjon av begrepet (Fairclough 1992: 3). Det finnes nemlig ulike teorier innen diskursanalysen, og jeg velger å konsentrere meg om den retningen som kalles for kritisk diskursanalyse. Dette vil jeg gjøre ved å ta utgangspunkt i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyseteori (Jørgensen og Phillips 2008: 76). Fairclough definerer diskurs til å være en måte å snakke på, som gir betydning til opplevelser ut fra et bestemt perspektiv (Jørgensen og Phillips 2008: 79). Diskurs blir dermed en type metasamtale som inneholder strukturerte overbevisninger, rasjonaliseringer, logikker og kunnskapsformer som alle i et samfunn forholder seg til når de fatter beslutninger, argumenterer og prioriterer (Widerberg 2005: 138). Gjennom diskurser posisjonerer man seg og gir et bilde av seg selv i forhold til noe eller noen. Man kan for eksempel tale i en marxistisk diskurs, likestillingsdiskurs og forbrukerdiskurs. Ifølge Fairclough bidrar diskurs dermed til å konstruere sosiale identiteter, sosiale relasjoner og kunnskaps- og betydningssystemer (Jørgensen og Phillips 2008: 79). Formålet med kritisk diskursanalyse er å analysere diskurs som ett eller flere aspekter ved sosial praksis (Jørgensen og Phillips 2008: 72-73). Man vil i kritisk diskursanalyse bidra til å avdekke og endre den objektive virkeligheten i retning av likere maktforhold, men har dog ikke som mål å forklare fenomener i termer av årsak og virkninger (Jørgensen og Phillips 2008: 75-76). Fokuset er analytisk, ettersom man benytter seg av konkret lingvistisk tekstanalyse av språkbruk i sosial interaksjon, noe som innebærer at man undersøker individers aktive språkbruk som en tekst eller ser på allerede foreliggende tekster (Fairclough 1992: 4).

Diskursens status i kritisk diskursanalyse er at diskurs er en viktig form for sosial praksis, som både konstituerer den sosiale verden og konstitueres av andre sosiale praksiser og legger seg derfor opp mot Foucaults definisjon av diskursbegrepet (Fairclough 1992: 3; Jørgensen og Phillips 2008: 74). Dette vil si at diskurs både avspeiler verden og er med på å forme og omforme sosiale strukturer og prosesser. Man skiller mellom det diskursive og det ikke-diskursive, der ikke-diskursiv eksempelvis er den fysiske praksisen av bygningen av en bru, mens praksis slik som kommunikasjonsplanlegging er diskursiv (Jørgensen og Phillips 2008: 77). Kritisk diskursanalyse har dog blitt kritisert for ikke å ha tydelige nok grenser mellom diskursiv praksis og andre typer praksis (Jørgensen og Phillips 2008: 101). Ifølge kritikerne finnes det ingen retningslinjer for hvordan dialektikken mellom det diskursive og

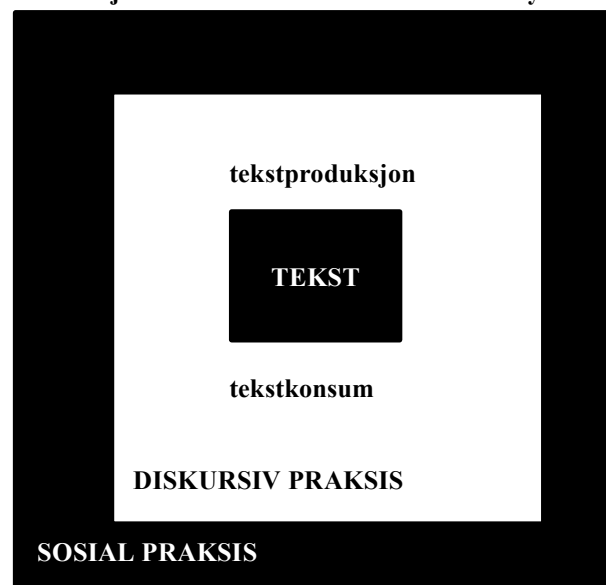
det ikke diskursive skal angripes, og det kan være vanskelig å vite hvordan en diskurs avgrenses fra en annen.

Subjektet i kritisk diskursanalyse ses på som en aktør i diskursiv og kulturell forandring, men diskurser begrenser rekkevidden av subjektets handlinger. Man forkaster dog ikke ideen om at man kan frigjøre seg fra det ideologiske og finne sannhet bak ideologienes dominans (Jørgensen og Phillips 2008: 75). Til ideologi har man i kritisk diskursanalyse et politisk og kritisk utgangspunkt (Jørgensen og Phillips 2008: 75). Det vil si at diskurser skaper og reproducerer ulikhet i maktforhold og ses på som ideologiske effekter.

Diskursanalyse av en kommunikativ begivenhet

Diskurs er altså mer enn blot språkbruk. Det er språkbruk sett på som en type sosial praksis, og man må derfor ifølge Fairclough (1992: 28) analysere forholdet mellom tekst, prosesser og sosiale forhold, derunder den situasjonelle konteksten, samt institusjonelle forhold og sosiale strukturer. Fairclough oppstiller som følge av denne tankegangen en tre-dimensjonal modell som skal brukes for å oppnå en konkret diskursanalyse av en kommunikativ begivenhet (Jørgensen og Phillips 2008: 80).

Figur 2.1: Faircloughs tre-dimensjonale modell for kritisk diskursanalyse



(Fairclough 1992:73; Jørgensen og Phillips 2008: 81)

Når man vil analysere diskurs bør man ifølge Fairclough fokusere på to dimensjoner: den kommunikative begivenhet og diskursordenen (Jørgensen og Phillips 2008: 79-80). Den kommunikative begivenhet er et tilfelle av språkbruk og innebærer både tale, skrift og bilder, eksempelvis en avisartikkel, et intervju eller en politisk tale. Den diskursive ordenen er summen av de diskurstyper, det vil si sjangertype og diskurser, som brukes innen en sosial

institusjon eller et sosialt domene. Ethvert tilfelle av språkbruk er en kommunikativ begivenhet som består av følgende tre dimensjoner: tekst, diskursiv praksis og sosial praksis (Fairclough 1992: 4). Tekst er tale, skrift og bilder, eller en blanding av det språklige og visuelle, og man skal her se på tekstens egenskaper. Diskursiv praksis er den måten tekster blir produsert og konsumert på, både institusjonelt og diskursivt. Dette innebærer prosessene omkring tekstproduksjon og fortolkning, som for eksempel hvilke diskurser og sjangre som trekkes på i teksten og hvordan diskursene er kombinert. Sosial praksis er historiske, sosiale og kulturelle trekk så vel som sosialteori, og er dermed den bredere sosiale praksisen som den kommunikative begivenhet er en del av. Dette innebærer de institusjonelle og organisasjonsmessige omstendighetene rundt den diskursive hendelsen, samt hvordan disse skaper den diskursive praksisen og de konstituerende effekter av diskursen (Fairclough 1992: 4). Alle disse dimensjonene skal inndrages i en diskursanalyse av en kommunikativ begivenhet, og Faircloughs tre-dimensjonale modell kan dermed sies å være en analytisk ramme til bruk for empirisk forskning i kommunikasjon og samfunn (Jørgensen og Phillips 2008: 80). Faircloughs modell som både er en teori og en metode atskiller seg fra andre diskursteoretiker slik som Laclau og Mouffe ettersom det i kritisk diskursanalyse lages konkret lingvistisk tekstanalyse av språkbruk i sosial interaksjon (Jørgensen og Phillips 2008: 75). Kritikere påpeker dog at det er mangel på empirisk forskning på tekstkonsum og at Faircloughs modell utviser svak forståelse av gruppedannelsesprosesser (Jørgensen og Phillips 2008: 102).

Min oppgave legger seg opp av Fairclough sin definisjon av diskursbegrepet, og jeg skal blant annet se hvilke diskurser som preger diskusjonen om IHR-prosjektet. Diskurser kan overlappe og dermed understøtte hverandre, men de kan også stå i et motsetningsforhold (Widerberg 2005: 138). Jeg vil derfor senere i denne oppgaven analysere hvilken funksjon diskurser i IHR-prosjektet får. Først vil jeg kort gjøre rede for bølger av diskurser innen organisasjonsteorier.

2.4 Organisering av arbeid - bølger av diskurser innen organisasjonsteori

Man har i organisasjonsteorier lenge ønsket å levere standardisert kunnskap om den beste lederstilen eller den beste ledelsesformen, også kalt "the one best way" (Sørhaug 2004: 29). Teorier om ledelse og management ser ut til å være preget av konjunkturer.

Organisasjonsteoretikerne, Stephen R. Barley og Gideon Kunda, hevder at det finnes en iboende spenning mellom rasjonell og normativ kontroll og retorikk i management-diskursen (Sørhaug 2004: 116). Ettersom denne diskursen ikke kan løse spenningsforholdet produseres i stedet nye versjoner av dette forholdet. Historisk sett har det derfor ifølge Barley og Kunda vært en veksling mellom normative og rasjonelle ideologier (Sørhaug 2004: 116). Vekslingsforholdet kan ifølge Barley og Kunda oppstilles på følgende måte:

Veksling mellom normative og rasjonelle ideologier		
Industrielle reformer	1870-1900	Normativ
Scientific Management	1900-1923	Rasjonell
Velferdskapitalisme og Human Relations	1923-1955	Normativ
Systemrasjonalisering	1955-1980	Rasjonell
Organisasjonskultur	1980-1992	Normativ

(i Sørhaug 2004: 116)

Et viktig poeng for Barley og Kunda er at i ingen av disse periodene er den ene ideologiske polen enerådende (Sørhaug 2004: 116). Den rasjonelle polen er antakelig alltid dominerende i leders bevissthet og praksis, men normative orienteringer trer i perioder fram i forgrunnen. Dette skjer gjerne når de etter en periode har levd i bakgrunnen og framstått som mindre relevante. Det normative vil da fremstå som presserende og som noe som må prioriteres.

Jeg vil herunder særlig konsentrere meg om organisasjonsteoribølgene Scientific Management, Fordismen, Human Relations-retningen, byråkrati versus markedstenkning, samt Lean Production.

2.4.1 Scientific Management og kroppen som maskin

Ifølge filosofen og økonomen, Adam Smith (1723-1790), hadde den industrielle revolusjonen skapt muligheter for fabrikker til å øke arbeidsproduksjonen og derved redusere kostnaden for varer (Hammer & Champy 2003: 13-14). Cluet var det som Smith, i boka *The Wealth of Nations* fra 1776, kalte for arbeidsdelingsprinsippet. Smith observerte at man kunne øke produksjonen av eksempelvis skruer ved å la et viss antall spesialiserte arbeidere utføre ulike trinn i fabrikkeringen av skruen, i stedet for å la en mann utføre alle trinnene i prosessen (Hammer & Champy 2003: 14). Smiths tankegang var basert på et rasjonaliseringsprinsipp og endret måten man organiserte arbeid på fabrikker på 1800-tallet, særlig i USA. Frederick W. Taylor var en av dem som fra ca. 1890 bygget videre på Smiths tankegang om

arbeidsdeling. Taylors utgangspunkt var at organisering ikke handler om få til noe, men om ”å få noe(n) til å få til noe”, uansett om det er snakk om mennesker eller maskiner (Sørhaug 2004: 124). Maskiner ble metaforer på mennesker og arbeidet ble derved maskinaktig (Sørhaug 2004: 124). Taylors ville innføre såkalte naturlover til industrien som baserte seg på at det fantes én og bare én beste praksis, akkurat som det bare var én vitenskapelige sannhet (Sørhaug 2004: 124). Ledelse forsøktes dermed å bli gjort til en vitenskap med et sett av naturlover, og retningen omtales derfor gjerne som Scientific Management. Elementene i Taylors Scientific Management, eller taylorisme som retningen også blir kalt, var standardisering av arbeid og rutinepreget arbeidsprosesser. Arbeidets mening for den enkelte ansatt ble ikke viet fokus, men i stedet var arbeid et rasjonelt organisert møte mellom tid og penger (Sørhaug 2004: 125). Scientific management fremmet en såkalt effektivitetsdiskurs. Som et maskinbegrep betyr effektivitet å få mest ut av noe ved hjelp av minst mulig kraft. Scientific Management-tankegangen knytter sin definisjon av effektivitet opp mot dette og fokuserer i tillegg på at man skal unngå minst mulig spill i arbeidsprosessene. Effektiviseringsretorikken i Scientific Management bygger dermed på en rasjonaliseringsdiskurs. Språkbruken preges nemlig av et maskin- og kalkylemetaforbruk ettersom kroppen til de ansatte blir sammenlignet med en maskin, og man blir målt i antall tid og innsats (Clegg, Courpasson & Phillips 2010: 52).

2.4.2 Fordismen og samlebåndet

Bilindustrien har også hatt en påvirkning på den måten man organiserer arbeidsprosesser på (Womack, Jones & Roos 2007: 10). Fordismen betegner etterkrigsperioden innenfor den vestlige kapitalismen, og navnet på retningen viser tilbake til den amerikanske bilindustriens pioner Henry Ford (Korsnes 2008: 81). Ford hadde før 1. Verdenskrig innført samlebåndet og økte på denne måten arbeidsproduktiviteten kraftig. Samlebåndet og arbeidsspesialisering effektiviserte arbeidsprosessen ved å maksimere flyt i produksjonen og muliggjorde standardisert masseproduksjon. Samlebåndet medførte at den enkelte arbeideren kunne ha sin faste arbeidsstasjon og på denne måten slapp arbeideren å måtte gå fra stasjon til stasjon (Hammer & Champy 2003: 16). Samlebåndet minsket dog også mellommenneskelig kommunikasjon med de andre ansatte, blant annet på grund av forbudet mot å snakke under utøvelsen av arbeidet (Sørhaug 2004: 125). Ved hjelp av Fordismen gikk man fra taylorismens fokus på det kroppslige til å fokusere på ledelse av sjelen (Clegg, Courpasson & Phillips 2010: 40). Det høye arbeidstempoet medførte at mange av fabrikkens arbeidere

sluttet i jobben, og Ford doblet derfor lønningene for å holde på arbeiderne. I managementlitteraturen på 1920- og 30-tallet beskrives fordismen som et konfliktfritt system med høy lønn, lav pris og masseproduksjon (Korsnes 2008: 81). Fordismen skapte fra ca. 1948 til 1973 en lang oppsvingsfase med voksende reallønn og produktivitet, full sysselsetting og moderat inflasjon. Den amerikanske kapitalismen var preget av en gjennomrasjonalisert arbeidsprosess, massekonsum, bilisme og bolig- og forstadseksplasjon. Industriproduktene var etterspurt av de brede massene. Med starthjelp fra Marshallplanen overtok Vest-Europa fordismens konsumnormer og en rekke prinsipper for ”vitenskapelig arbeidsledelse og samlebåndsproduksjon (Korsnes 2008: 81-82). Størsteparten av arbeiderne var under fordismen lønnsarbeidere, og massekonsumet institusjonaliseres gjennom høy fagorganiseringsgrad, kollektive forhandlinger, velferdsstatlige systemer og statlig styring av den økonomiske politikken (Korsnes 2008: 82).

2.4.3 Human Relations og gruppens betydning

Som en reaksjon på maskiniseringen av mennesket i Taylorismen og Fordismen oppsto Human Relations som retning. Fokuset på det menneskelige oppsto igjen, særlig i form av den sosiale gruppen ved hjelp av Hawthorne-studiene i 1920-årene (Sørhaug 2004: 125). Forskeren Mayo og hans kolleger fant ut at produktivitet er avhengig av mange andre faktorer enn bare rett fordeling av arbeid. Psykologiske faktorer slik som gruppens betydning og den uformelle strukturen i organisasjonen har også en innvirkning på produktivitet. Ifølge Mayo og hans kolleger kunne noe så enkelt som profesjonell lytting til klager og misnøye ha en god terapeutisk effekt på de ansatte (Sørhaug 2004: 126). Maskiner og fabrikker var nemlig ifølge Mayo og hans kolleger logiske og rasjonelle konstruksjoner, mens gruppen ble noe menneskelig og som sto i motsetning til det maskinaktige. Gruppen satte dermed en grense for maskinmetaforens ekspansjon inn i arbeidsprosessene fordi verken mennesker eller grupper ifølge Mayo og hans kolleger lar seg fullt ut automatisere. Mye av det vi forbinder med moderne personalfunksjoner har sitt opphav i Hawthorne-studiene (Sørhaug 2004: 125).

2.4.4 Byråkrati versus markedstenkning

Fra 1930 til 1979 sto den weberianske tankegangen om byråkratiet sterkt. Posisjonen vokste fram som en reaksjon på den klassiske, ingeniørorienterte managementretningen som ble formidlet av blant annet Taylor (Byrkjeflot 2011: 49-50). Posisjonen la i stedet vekt på den

politiske betydningen av byråkratiet og det innebygde spenningsforholdet mellom lojalitet, nøytralitet, faglig uavhengighet og forutsigbarhet (Byrkjeflot 2011: 51). Tjenestemenn skulle være lojale mot demokratiske verdier, institusjoner og rettsstatlige verdier så vel som mot politiske foresatte (Byrkjeflot 2011: 51-52). Man så på offentlig ledelse som noe eget og underordnet politisk ledelse og dermed annerledes enn for privat sektor.

New Public Management (forkortet NPM) er en fellesbetegnelse på en reformbølge som fra 1980-tallet til midten av 1990-tallet skulle være et motstykke til byråkratisk ledelse i offentlig administrasjon. Posisjonen hadde som mål å effektivisere offentlig sektor ved å redusere byråkratiske prosesser med hjelp fra bedriftslinkende løsninger hentet fra privat sektor (Røvik 2007: 145). NPM handlet blant annet om kostnads- og markedsfokusering ved hjelp av privatisering, konkurranseutsetning i form av anbudskonkurranser på ulike tjenester og produksjon, samt stykkprisfinansiering. NPM var dermed med på å styrke offentlige virksomheters autonomi og innebar en fristilling fra politisk styring og økt makt hos lokale ledere (Røvik 2007: 145). Språkmessig er NPM inspirert av handel- og produksjonssfæren, noe som språklig særlig ses ved at eksempelvis pasienter og elever omtales som ”brukere” eller ”kunder”.

Ved hjelp av posisjonen Neoweberianisme fra 1995 får byråkratiet en renessanse. Neoweberianismen er en eksplisitt reaksjon på NPM-bevegelsen og er særlig kritiske til at private ledelsesmodeller overføres til offentlig sektor, uten å bli tilpasse denne sfærens betingelser og verdier (Byrkjeflot 2011: 55). Overføringen av slike ledelsesmodeller fører ifølge neoweberianismen til fragmentering av offentlig sektor. Byråkratiet får dermed i Neoweberianismen igjen status som bærende av viktige verdier som nøytralitet, likebehandling og faglighet. Posisjonen gjeninnførte skillet mellom offentlig og privat ledelse og er fremdeles i utvikling (Byrkjeflot 2011: 50).

2.4.5 Lean Production og maksimering av flyt i arbeidsprosessene

I begynnelsen av 1950-årene var de japanske Toyota-ingeniører Eiji Toyoda og Taiichi Ohno banebrytende med konseptet Lean Production (Womach m.fl. 2007: 47). Lean ville fremme ideen om at ”jobbe smartere, ikke hardere” og har Toyota-modellen som forbilde (Thompson & McHugh 2002: 188). Toyota brukte Lean Production som arbeidsmetode for å hamle opp mot sine konkurrenter og sikre sin plass på markedet (Harrison 1994: 190). Lean fikk som metode stor utbredelse i vesten i siste halvdel av 1980-tallet og ble som konsept første gang presentert i 1988 i en artikkel av John Krafcik. Ved hjelp av boka *The Machine that Changed*

the World (2007) fra 1990, skrevet av James P. Womack (m.fl.), ble Lean som konsept popularisert. Historien om Lean fortelles i boka som en suksesshistorie der det japanske bilselskapet, Toyota, snudde Japans økonomi ved hjelp å fokus på maksimering av flyt i arbeidsprosessen. Som følge av Lean-konseptet vokset nemlig Japans økonomi fordi resten av den japanske industrien kopierte dette systemet (Womack 2007: 11). Bilindustrien fikk dermed atter en innflytelse på organiseringen av arbeidsprosesser.

Lean oversettes typisk som ”slank” og betyr at man ved hjelp av Lean bruker mindre av alt sammenliknet med masseproduksjon (Womack m.fl. 2007: 11). Man bruker eksempelvis halv så mye arbeidskraft, plass, tid og unngår dermed færre feil og produserer mer. Formålet med Lean-konseptet er lage produksjonsprosesser som flyter mest mulig sammenhengende, uten unødvendig spill av ressurser. Tingene skal utføres i riktig rekkefølge for å oppnå flyt i produksjonen og det foregår en kontinuerlig kvalitetsvurdering i hvert enkelt led i prosessen. Lean-diskursen bygger dermed på en effektiviseringsdiskurs og trekker tråder til Scientific Management-tanken om en rasjonalitetsideologi. Japan var inspirert av taylorismen og ble som metode brukt til å analysere arbeidsoppgave og standardisere prosedyrer (Thompson & McHugh 2002: 33). Kritikere av denne retningen hevder dog at Lean er en form for nytaylorisme, fordi konseptet innebærer forestillingen om organisasjonen som en kontrollerbar maskin og at arbeidsprosessene er organisert etter et rullebåndsprinsipp (Røvik 2007: 187). Andre er kritiske til at Lean-konseptet har fått status som en universell ”beste praksis” ettersom man ifølge kritikerne ikke kan forvente at Lean-konseptet kan benyttes i alle typer organisasjoner (Thompson & McHugh 2002: 81). Organisasjonsforskerne, Paul Thompson og David McHugh, ser begrepet ”beste praksis” som sosialt konstruert, og begrepet avspeiler ifølge dem ikke nødvendigvis suksess. Begrepet bør i stedet leses gjennom ideologiske briller og er formidlet av et lands posisjon og makt i den internasjonale arbeidsdeling (Thompson & McHugh 2002: 84). I Norden har Lean som metode for forbedring av arbeidsprosesser spredt seg fra industrien til både offentlig og privat sektor innenfor det siste årti. Særlig i Danmark fra år 2000, mens i Norge innenfor de siste årene, deriblant til kommuner, sykehus og tjenesteleverandører slik som Posten og Storebrand.

3 Metode

Ved hjelp av min problemstilling vil jeg forsøke å fange inn det dynamiske ved språkbruken for IHR-prosjektet. Hensikten med denne oppgaven er nemlig å belyse prosessen fra flere sider, på et ledernivå. Målet er dog ikke å finne ut sannheter om prosjekter, men snarere å belyse fortellinger av prosjekter samt diskurser, og se på hvilken funksjon disse får i prosessen, i tråd med premissene for sosialkonstruksjonismen. Datamaterialet om IHR-prosjektet vil derfor ikke bli behandlet som objektive fremstillinger av virkeligheten, men derimot som ulike representasjoner av hva prosjektet betyr for forskjellige parter.

Metodologien for denne oppgaven er kvalitativ. Den kvalitative tilnærmingen består blant annet av tekstanalyse, intervju og observasjon (Silverman 2005: 11). I tekstanalyse ønsker forskeren å forstå deltakeres kategorier, mens intervjuet kjennetegnes av åpne spørsmål til små utvalg. Ved hjelp av observasjon kan forskeren få innblikk i kulturen innen et felt.

Denne masteroppgaven har tekst som primærkilde, samt enkelte intervjuer med sentrale personer tilknyttet IHR-prosjektet. Jeg vil nå gå nærmere inn på hvordan jeg har tilnærmet meg mitt felt og hvordan jeg metodisk har gjennomført min undersøkelse.

3.1 Caseanalyse

Som jeg skrev innledningsvis er denne masteroppgaven en enkeltcasestudie med omorganiseringsprosjektet *Intern Handlingsrom* ved Universitetet i Oslo som case. En casestudie er en analyse av et avgrenset fenomen som man går i dybden med og som man ønsker å oppnå en full forståelse av (Silverman 2005: 126). I denne masteroppgaven vil det bli fokusert på de kommunikative sidene ved IHR-prosjektet, nærmere bestemt hvordan IHR-prosjektet presenteres, og hvordan det responderes på kritikken som møter prosjektet. Det vil særlig bli sett på forhandlingssituasjonene og hvordan det diskuteres om det som har hendt. – Dette gjelder både universitetsledelsen og fagforeningene. I min analyse har jeg blant annet valgt å gå i dybden med to retoriske situasjoner i prosjektforløpet. Dette basert på to brosjyrer fra fagforeningen NTL UiO. Den første brosjyren NTL ga ut om IHR-prosjektet var i slutten av mai 2011 og hadde tittelen ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean”. Brosjyren fremmet en kritikk av universitetsledelsens valg av rasjonaliseringskonseptet Lean som

metodikk for prosjektet. Den andre brosjyren fra NTL ble gitt ut i mars 2013 og har tittelen ”Ja til ansvar og helhetstenking – Nei til bestiller-utfører-modell”. I denne brosjyren fremmer NTL igjen en kritikk av universitetsledelsen håndtering av IHR-prosjektet, men kritikken har flyttet seg fra å handle om Lean til i stedet å hevde at universitetsdirektøren vil dele opp Universitetet i Oslo etter en bestiller-utførermodell. Jeg vil undersøke språkbruk i begge disse brosjyrene og hvilken innvirkning språkbruken får i prosessen for IHR-prosjektet. Jeg vil gjøre dette ved å se nærmere på forløpet som omkranser de to brosjyrene: fra IHR-prosjektet første gang presenteres på styremøtet i juni 2010, fram til 1. juli 2013.

3.2 Tekstanalyse

Datamaterialet for denne masteroppgaven består som tidligere nevnt primært av tekst. Analysen av disse dokumentene vil fokusere på språklige uttrykk og diskursanalyse (Widerberg 2005: 118). Det vil særlig fokuseres på retorikk, troper, diskurser og narrativer i lys av nevnte teorier i mitt teorikapittel. Dette innebærer å undersøke hvordan ord og begreper brukes og å se på endringer i ordenes betydning i takt med diskusjoner og forhandlinger. Dette vil innebære strategidokumenter, powerpointpresentasjoner, dokumenter til styrebehandling, referater fra styremøter og dialogmøter mellom fagforeningene og universitetsledelsen, samt Universitetet i Oslos nettside om IHR-prosjektet². Felles for alle disse kilder er at de omhandler IHR-prosjektet. Noen av dokumentene har jeg fått tilgang til med hjelp fra IHR-sekretariatet ved Universitetet i Oslo, slik som powerpointpresentasjoner om IHR-prosjektet og referatene fra universitetsledelsens møter med fagforeningene. Sistnevnte fikk jeg tilgang til med samtykke fra universitetsledelsen og alle fagforeningene. Dokumenter til styrebehandling og referat fra styremøter er offentlig tilgjengelig materiale som finnes på universitetets nettside³.

Jeg vil også se nærmere på noen av de mange artikler og leserbrev som har blitt skrevet i internavisen *Uniforum*. I løpet av perioden juni 2010 til august 2013 har det blitt skrevet mange artikler og leserbrev om IHR-prosjektet i internavisen *Uniforum*. *Uniforum* er en avis som utgis av Universitetet i Oslo i både elektronisk og trykt form. Avisen legger særlig vekt på at alle saker i avisen skal få en allsidig presentasjon og skal gi rom for debatt

² <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsslotte/prosjekter/internt-handlingsrom/>

³ <http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/>

og toveis-kommunikasjon⁴. Ved hjelp av leserbrev kan en ansatt, fagforening eller universitetsledelsen informere om ulike ting eller uttrykker sin mening om et tema. Leserbrevene gir også en mulighet for å gi tilsvar på andre leserbrev eller artikler som publiseres i avisen. Herunder følger en tabelloversikt som jeg har laget over antall artikler og leserbrev som har blitt publisert i Uniforum:

IHR-prosjektet omtalt i Uniforum pr. 1. juli 2013				
	2010	2011	2012	2013
Artikler:	1	13	12	25
Artikler i alt i perioden 2010-2013:	51			
Leserbrev:	3	8	5	5
- fra universitetsledelsen:	1*	2		1
- fra NTL	1	3	1	1
- fellesbrev fra alle de fire fagforeningene				1
- fellesbrev fra Akademikerne, Forskerforbundet og Parat		1		
- fra andre ansatte**	1	2	4	2
Leserbrev i alt i perioden 2010-2013:	21			

* kategorisert som *Rektors tale 2010* i Uniforum.

** én kontorsjef (tre brev), én konsulent (tre brev), to vitenskapelige ansatte (ett brev hver), én dekan (ett brev).

I perioden 2010 til 2013 har det totalt blitt skrevet 51 artikler og 21 leserbrev. Det har foreløpig blitt skrevet flest leserbrev for året 2011, mens flest artikler er skrevet i 2013. Av de fire fagforeningene har NTL skrevet flest leserbrev, det vil si totalt seks brev for perioden juni 2010 til juli 2013. Til sammenligning har ingen av de andre fagforeningene skrevet leserbrev i Uniforum på vegne av kun deres egen fagforening. I 2011 gikk Akademikerne, Forskerforbundet og Parat dog sammen ut og skrev et felles leserbrev og tok avstand fra en brosjyre som NTL hadde laget om en kritikk av Lean og IHR-prosjektet. Det har aldri skjedd tidligere at tre fagforeninger har gått imot én fagforening på denne måten. I 2013 skrev alle de fire fagforeningene et felles leserbrev i Uniforum der de skriver at de står sammen mot universitetsledelsens fremgangsmåte, i forbindelse med et vedtaksforslag om endring av sentraladministrasjonens organisasjonsstruktur.

⁴ <http://www.uniforum.uio.no/om/>

3.3 Intervju og utvalg

Jeg har også valgt intervju som metode, med det formål å få frem de nyansene jeg kanskje ikke ville fått ved kun å analysere foreliggende dokumenter, samt for å bekrefte ulike tolkninger jeg har gjort av materialet. Ettersom min teoretiske tilnærming til feltet har fokus på retorikk og bruk av troper, narrativer og diskurser, har det også vært viktig for meg å gjennomføre intervjuene for å få fokus på intervjuobjektens talen om og forståelse av IHR-prosjektets forløp. Jeg brukte diktafon under alle intervjuene, med samtykke fra hvert enkelt intervjuobjekt og underskrevet på en samtykkeerklæring. Jeg har intervjuet i alt ni personer fordelt på totalt åtte intervjuer.

Før jeg intervjuet fagforeningene og universitetsledelsen ved Universitetet i Oslo tok jeg en prat med en tidligere prosjektleder for et effektiviseringsprosjektet ved navn *Pasientforløpsprosjektet* som pågår på Universitetssykehuset Nord-Norge. Dette fikk jeg tillatelse til å gjøre av den nåværende prosjektlederen for Pasientforløpsprosjektet. I Pasientforløpsprosjektet har man brukt Lean i stor grad, og Universitetet i Oslo var i oppstarten av IHR-prosjektet i kontakt med denne tidligere prosjektlederen for å høre om UNN sine erfaringer knyttet til Lean og omorganisering generelt. Jeg tok derfor kontakt med den tidligere prosjektlederen og har brukt dette uformelle intervjuet som en måte å tilegne meg forkunnskap om Lean og omorganiseringsprosjekter generelt. Samtidig var det også en mulighet for meg å gjennomføre et slags pilotintervju og se hvilke spørsmålsutforminger som fungerer bra og mindre bra i et intervju. Min opprinnelige tanke var at jeg skulle bruke UNNs Pasientforløpsprosjekt som et sammenlikningsgrunnlag for IHR-prosjektet på UiO, men på grunn av masteroppgavens omfang fikk jeg dessverre ikke plass til dette.

3.3.1 Utvalg

Mitt utvalg for intervjuene ble valgt ut på bakgrunn av hvem som har vært sentrale for diskusjonen om IHR-prosjektet. Utvalgsmetoden kan derfor sies å være strategisk. På *Uniforum* sin nettside⁵ fikk jeg innblikk i hvilke personer og fagforeninger som har vært med i diskusjonen. For å innsnevre mitt utvalg i intervjuene valgte jeg å konsentrere meg om universitetsledelsen samt fagforeningene ved Universitetet i Oslo. Som representativ for universitetsledelsen valgte jeg universitetsdirektøren Gunn-Elin Bjørneboe, rektor Ole Petter Ottersen og IHR-prosjektleder Ingar Pettersen. Universitetsdirektøren står oppført som eier av IHR-prosjektet og har det overordnede administrative ansvaret for prosjektet. Jeg

⁵ <https://www.uniforum.uio.no/>

intervjuet universitetsdirektøren og IHR-prosjektlederen sammen fordi universitetsdirektøren ønsket dette. Jeg fant ut at dette var en nyttig måte, ettersom universitetsdirektøren og prosjektlederen kunne supplere hverandre med informasjon når det gjaldt spesifikke detaljer om prosjektet. Jeg intervjuet universitetsdirektøren og prosjektlederen to ganger fordi første intervju ble litt kort på grunn av forsinkelser. Jeg valgte å intervju rektor i et eget intervju, fordi jeg også var interessert i å høre om rektors rolle i prosjektet og hvilket fokus han har i prosjektet.

Om fagforeningene

Fagforeninger er sammenslutninger av grupper av lønsmottakere innenfor samme fag, yrke eller bransje med det formål å forbedre medlemmenes lønns- og arbeidsforhold (Korsnes 2008: 73). De viktigste oppgaver for fagforeninger er å inngå og reforhandle kollektive overenskomster med arbeidsgiverparten på medlemmenes vegne, individuell bistand til og rådgivning av medlemmene, og politisk påvirkning overfor regjering og parlament.

Det finnes ulike fagforeninger ved Universitetet i Oslo, og de fire fagforeningene som organiserer de ansatte er Akademikerne, Forskerforbundet, Norsk Tjenestemannslag (NTL) og Parat. NTL er den fagforeningen som har vært mest eksplisitt i sin kritikk av IHR-prosjektet ved hjelp av brosjyrene ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean” fra våren 2011 og ”Ja til ansvar og helhetstenking – Nei til Bestiller-Utfører-Modell” fra våren 2013, samt i diverse leserinnlegg i Uniforum. Jeg valgte å intervju alle fire fagforeninger for å se på ulike presentasjoner av IHR-prosjektet, og for å få et nyansert bilde av diskusjonen rundt prosjektet. Herunder følger en kort presentasjon av hver enkelt fagforening:

Akademikerne er en hovedsammenslutning av norske fagforbund for langtidsutdannede arbeidstagere, og organiserer folk med utdanning fra universitetet eller vitenskapelig høyskole⁶. Medlemmene i Akademika har minimum mastergrad eller oppover. Akademikernes lokallag ved Universitetet i Oslo organiserer mellom 1400 til 1500 ansatte, der 2/3 er vitenskapelige ansatte og 1/3 er administrativt ansatte samt ingeniører. Fra Akademikernes lokallag ved Universitetet i Oslo valgte jeg å intervju hovedtillitsvalgt Christer Wiik Aram.

Forskerforbundet er en fag- og interesseorganisasjon som organiserer ansatte i forskning, høyere utdanning og kulturminnevern og er tilsluttet Unio – Hovedorganisasjonen

⁶ <http://foreninger.uio.no/akademikerne/om/>

for universitets- og høyskoleutdannede⁷. I likhet med Akademikerne organiserer Forskerforbundet medlemmer med minimum mastergrad og oppover. Forskerforbundets lokallag ved Universitetet i Oslo har ca. 2 000 medlemmer, med en fordeling på ca. 75 prosent vitenskapelige ansatte og 25 prosent teknisk-administrative ansatte.

Norsk Tjenestemannslag (NTL) er et LO-fagforbund og er tilsluttet paraplyorganisasjonen For velferdsstaten. NTL sitt lokallag ved Universitetet i Oslo har ca. 1400 medlemmer og organiserer alle stillingsgrupper, fra driftstillinger til professorer⁸. Fra NTL-lokallaget ved Universitetet i Oslo valgte jeg å intervju Ellen Dalen som er leder for NTL ved Universitetet i Oslo. Sammen med Dalen stilte også Ulrik Sverdrup som er varamedlem i lokallaget NTL UiO og som gikk av med pensjon i mars 2013.

Parat er en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon tilsluttet Yrkesorganisasjonens sentralforbund (YS), og organiserer også alle stillingskategorier ved Universitetet i Oslo⁹. Parats lokallag ved Universitetet i Oslo har ca. 500 medlemmer der hovedvekten består av teknisk- og administrative ansatte, samt noen få vitenskapelige ansatte. Jeg valgte å intervju Ole Martin Nodenes som er hovedtillitsvalgt ved Parats lokallag ved Universitetet i Oslo.

Når jeg fremover i min oppgave nevner navnet på de fire fagforeningene mener jeg det pågjeldende lokallaget ved Universitetet i Oslo, og ikke fagforeningen sentralt. I tilfeller der jeg snakker om fagforbundet sentralt vil dette bli tydeliggjort.

3.3.2 Rekkefølge på intervjuer

Rekkefølgen på mine intervjuer var følgende: Jeg startet ut med å intervju de fire fagforeningene ved Universitetet i Oslo, og til slutt universitetsdirektøren, IHR-prosjektlederen og rektor ved Universitetet i Oslo. Intervjuene var en-til-en-intervjuer, med unntak av to intervjuer som nevnt tidligere. Intervjuene av fagforeningene og universitetsledelsen ved Universitetet i Oslo ble gjennomført i løpet av mars og april 2013, det vil si rett etter at styrevedtaket om organiseringen av Sentraladministrasjonen ble vedtatt 6. mars 2013. Jeg valgte å gjøre det på denne måten, dels fordi det var mange dokumenter jeg skulle sette meg inn i på forhånd, dels fordi jeg med tiden så at det var knyttet stor oppmerksomhet til hva som ville bli vedtatt på styremøtet 6. mars 2013.

⁷ <http://foreninger.uio.no/forskerforbundet/>

⁸ <http://foreninger.uio.no/ntl/organisasjon/>

⁹ <http://foreninger.uio.no/parat/om/>

3.3.3 Oppbygging av intervjuguider og gjennomføring av intervjuer

Jeg lagde en felles intervjuguide til intervjuene med Akademikerne, Forskerforbundet og Parat (se vedlegg 3). Til de andre intervjuene lagde jeg en intervjuguide tilpasset hvert intervjuobjekt (se vedlegg 2, 4 og 5). Felles for alle guidene var at mine spørsmål omhandlet målet med IHR-prosjektet og prosessens forløp. Jeg tok også opp de to brosjyrene fra NTL på hvert intervju fordi jeg fikk inntrykk av at de brosjyrene representerer to retoriske situasjoner i IHR-prosjektets forløp. Jeg startet hvert intervju med å informere mine intervjuobjekter om at jeg er interessert i retorikken tilknyttet IHR-prosjektets forløp, og tydeliggjorde at jeg med retorikk mente språkbruk. Mine spørsmål i hver intervjuguide besto primært av åpne spørsmål, slik at intervjuobjektet selv skulle kunne snakke fritt og ikke låse seg i ja/nei-svar. Jeg skrev ned en del spørsmål på forhånd, men lot intervjuobjektet styre samtalen mesteparten av tiden. Jeg ville at intervjuet skulle likne mer på en samtale. Målet med mine spørsmål var å få frem intervjuobjektets forståelse av virkeligheten og ikke nødvendigvis et speilbilde av den virkelige verden (Widerberg 2005: 58). Min metode legger seg derfor opp mot sosialkonstruksjonismens antakelser om sosiale aktører. Med andre ord, jeg ville høre hvordan intervjuobjektene reflekterte over IHR-prosjektets forløp, og hvilke begreper de framstilte sin forståelse med. Målet var dermed ikke å sjekke hvordan IHR-prosjektet *faktisk* hadde forløpt, men å få frem intervjuobjektene tolkning av prosjektforløpet. Samtidig var det også en mulighet for meg å se om jeg hadde forstått de ulike styrenotater og leserbrev riktig fra intervjuobjektets ståsted, samt å se hva intervjuobjektet selv trakk frem som værende viktig i IHR-prosjektet. Noen av intervjuene forløp nesten som en naturlig samtale og jeg trengte ikke å stille alle mine spørsmål, ettersom intervjuobjektene selv kom inn på alle temaer. Under andre intervjuer måtte jeg selv være mer aktiv og stille flere spørsmål. Underveis benyttet jeg meg av oppfølgingsspørsmål, som typisk var av typen forståelsessjekk av det intervjuobjektet nettopp hadde sagt for å sikre at jeg hadde forstått intervjuobjektet riktig. Andre ganger var oppfølgingsspørsmålet ment for at intervjuobjektet skulle utdype hva han eller hun mente med sitt utsagn. Jeg hadde satt av én time til hvert intervju. Noen av intervjuene tok 30 minutter, mens andre tok nesten halvannen time, alt avhengig av hvor mye intervjuobjektet hadde å si på hvert spørsmål.

3.4 Observasjon

Jeg har også benyttet meg litt av observasjon som metode for å få en forståelse av feltet. Med tillatelse fra leder for NTL fikk jeg være med på et NTL-medlemsmøte om omorganiseringen

av universitetets sentraladministrasjon (SA5) i februar 2013, i tillegg til et allmøte 4. mars 2013 i regi av de fire fagforeningene ved Universitetet i Oslo. Dette allmøtet hadde temaet ”Løser ny organisasjon i SA5 UiOs problemer?”. Jeg deltok ikke aktivt i diskusjonen på disse møtene, men påtok meg en mer passiv rolle som observatør. Jeg valgte å være med på disse møtene for å få et innblikk i hvordan det diskuteres om IHR-prosjektet og hvilke begreper som er sentrale i diskusjonen. Jeg har dog unnlatt å sitere noe fra møtene, men har mer brukt det som en måte å tilegne meg en forståelse av feltet.

3.5 Begrensninger ved metodevalg

Begrensningene ved mitt metodevalg er at jeg ikke har intervjuet de ansatte ved Universitetet i Oslo. I stedet har jeg valgt å intervju de hovedtillitsvalgte ved universitetets fagforeninger, som også har sittet i de ulike plangruppene for IHR-prosjektet. De hovedtillitsvalgte representerer de ansatte på universitetet i forhandlinger med universitetsledelsen, men deres uttalelser representerer ikke nødvendigvis meningen til hver enkelt ansatt. Min undersøkelse kan derfor ikke si noe om hvordan den enkelte ansatt ved Universitetet i Oslo forholder seg til IHR-prosjektet, men kun hvordan fagforeningene uttaler seg, samt universitetsdirektøren, rektor og IHR-prosjektlederen.

En annen begrensning ved min undersøkelse gjelder tidsperspektivet i min undersøkelse. Mine intervjuer ble gjennomført i mars og april 2013 og dermed gjelder mine sitater fra intervjuene kun for den aktuelle perioden intervjuene ble holdt i.

En tredje begrensning ved min undersøkelse har å gjøre med min analyse. Ved hjelp av de ulike teoriene i mitt teorigapittel analyserer jeg aktørers utsagn og handlinger i IHR-prosessen som diskurser, troper og narrativer. Dette kan medføre at jeg påfører de ulike aktørene en slags virkelighet som de kanskje ikke vil kunne kjenne seg igjen i. Det kan derfor være fare for overfortolkning, og kan også være en begrensning ved min metode.

3.6 Etiske betraktninger

De fleste forskere vil, før de tilnærmer seg et felt, ha en eller annen form for forforståelse om feltet (Widerberg 2005: 24-25). Derfor er det viktig at man som forsker avklarer denne forforståelsen og hvilken innvirkning forforståelsen kan ha på resultatene. Som jeg skrev i min innledning har jeg selv tidligere vært ansatt ved Universitetet i Oslo. Det at jeg tidligere

har vært ansatt kan tenkes å ha gitt meg noen antakelser av feltet, med tanker fra de ansattes ståsted. Samtidig er jeg også student ved samme universitet, men jeg tenker at begge forforståelser kan gjøre det lettere for meg å forstå hva IHR-prosjektet og diskusjonen rundt prosjektet dreier seg om. Som før nevnt er jeg i min undersøkelse dog ikke ute etter sannheter om IHR-prosjektet eller prosessen og forsøker derfor ikke å ta et personlig standpunkt til prosjektets forløp. Mitt fokus er derimot på ulike presentasjoner av prosjektet, slik de blir formidlet av ulike parter.

Min masteroppgave er klarert med ledelsen ved Universitetet i Oslo. I oppstartsfasen av min masteroppgave var jeg litt usikker på om jeg burde melde mitt forskningsprosjekt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). Selv om mine intervjuobjekter kun uttaler seg i kraft av deres arbeidstitel, og ikke som privatpersoner, valgte jeg dog allikevel å melde mitt prosjekt til NSD for en sikkerhetsskyld. NSD godkjente mitt prosjekt, men anbefalte meg å sende direkte sitater til sitatsjekk hos de pågjeldende intervjuobjekter. Denne anbefalingen har jeg selvsagt fulgt. De ulike tolkningene jeg har gjort av intervjuobjektene sitater bærer jeg ansvaret for, og ikke mine intervjuobjekter. Ingen av mine intervjuobjekter fra Universitetet i Oslo frabedte seg at jeg kunne bruke deres navn i min masteroppgave. I min analyse har jeg dog allikevel valgt kun å omtale mine intervjuobjekter i form av stillingstitler og ikke med navn. Dette fordi min masteroppgave handler om fagforeningene og universitetsledelsen i IHR-prosjektets forløp, og ikke om dem som privatpersoner.

På noen områder har IHR-prosjektet, i løpet av den tiden jeg har skrevet min masteroppgave, utviklet seg til å bli sensitiv å forske på. Mine intervjuer ble gjennomført etter et omstridt styremøte i mars 2013, og på mange måter var IHR-prosjektet derfor i en litt sårbar fase på det pågjeldende tidspunktet. Av denne grunn følte jeg det var nødvendig å tydeliggjøre overfor mine intervjuobjekter at jeg er interessert i språkbruks innvirkning på prosessene og ikke å klandre noen i prosessen. Sett i etterkant skulle jeg kanskje ha endret informasjonsdelen i min samtykkeerklæring om min masteroppgaves fokus i IHR-prosjektet, ettersom dette også kan ha vært en medvirkende faktor til at noen av intervjuobjektene kanskje ble litt bekymret for mine hensikter (se vedlegg 1). Direkte sitater fra intervjuene med mine intervjuobjekter har jeg, som tidligere nevnt, sendt til sitat- og faktasjekk hos det enkelte intervjuobjekt, slik at fremstillingen av deres utsagn ble riktig ut fra deres ståsted. Jeg har også unnlatt å bruke de dele av intervjuene som jeg skjønte var av sensitiv karakter og som utilsiktet kanskje kunne skade samarbeidet mellom fagforeningene og universitetsledelsen.

Som jeg også har vært inne på før tidligere i dette metodekapitlet, har jeg også unnlatt å sitere noe fra ansatte på medlemsmøtene. Dette fordi jeg fort skjønnte at medlemsmøter gir et medlem mulighet for å uttrykke fortrolige ting som utenforstående ikke bør videreformidle. Jeg følte heller ikke at jeg fikk anledning til å klargjøre min rolle overfor medlemmene og følte det ville være uforsvarlig å gjengi ting fra møtene som eventuelt ville kunne spores tilbake til en pågjeldende ansatt.

4 Universitetet i Oslo og IHR-prosjektet

Vi har nå vært gjennom teori og metode for denne masteroppgaven. I dette kapitlet følger noen faktatall om Universitetet i Oslo, samt en redegjørelse av bakgrunnen for IHR-prosjektet og hva prosjektet har oppnådd..

4.1 Faktatall om Universitetet i Oslo

Universitetet i Oslo er det største universitetet i Norge med sine 26 869 studenter og 6 027 ansatte (pr. 2012).

Faktatall om Universitetet i Oslo (2012)	
Studenter	26 869
Doktorgradskandidater (med i et doktorgradsprogram med avtale)	3 050
Totalt antall ansatte (årsverk)	6 027
- Vitenskapelige ansatte (årsverk)	3 344
- Støttestillinger for undervisning, forskning og formidling (årsverk)	1 142
- Administrative ansatte og drift (årsverk)	1 541
Økonomi	6,6 mrd. kr.
Rangeringer, Shanghai	nr. 67 i verden

Kilde: <http://www.uio.no/om/tall-og-fakta/uio-i-tall/>

Av vitenskapelige ansatte finnes det totalt 3 344 årsverk, mens det for administrative ansatte og driftstillinger finnes 1 541. De 1 142 årsverk for støttestillinger innen undervisning, forskning og formidling regnes også til antall administrative ansatte og drift, og dermed blir det totale antallet for administrasjon og drift på 2 683 årsverk.

4.2 Bakgrunnen for IHR-prosjektet

Bakgrunnen for prosjekt *Internt handlingsrom* ved Universitetet i Oslo legges frem på nettsiden til IHR-prosjektet¹⁰ som fireleddet: IHR-prosjektet som en del av universitetets strategiske plan for 2020; Handlingsromsutvalget sin innstilling; en forlengelse av Prosess faglig prioritering; samt universitetsstyrets vedtak fra 22. juni 2010. Jeg vil nå gå nærmere inn på fire leddene.

Første tertial i 2010 ferdigstilte Universitetet i Oslo en strategisk plan for UiO for perioden 2010 til 2020 (Strategi 2020). Strategiplanen inneholder retning og ambisjonsnivå for alle aktiviteter ved universitetet i et tiårsperspektiv. Hovedambisjonen i strategiplanen er ”å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet – hvor forskning, utdanning, formidling og innovasjon skal virke sammen på sitt beste” (Strategi 2020: 4). IHR-prosjektet begrunnes på IHR-prosjektets nettside ut fra mål fire i Strategi 2020 som tilsier at ”Universitetet i Oslo skal forvalte sine samlede ressurser offensivt, slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktivitetene” (Strategi 2020: 12). Kjerneaktivitetene er forskning og utdanning.

Bakgrunnen for IHR-prosjektet begrunnes også med det regjeringsoppnevnte Handlingsromsutvalget¹¹, som i 2010 ga sin innstilling til statsråd Tora Aasland om at universitets- og høyskolesektoren har behov for økt handlingsrom gjennom utvidede budsjettrammer tilknyttet finansieringen av denne sektoren. Handlingsromutvalget påpekte imidlertid også viktigheten av at den enkelte institusjon selv arbeider for å øke dette handlingsrommet. Dette gjennom en mer effektiv forvaltning av sine ressurser, og arbeidet som settes i gang følger opp denne delen av Handlingsromsutvalgets innstilling. *Internt handlingsrom* som navn på IHR-prosjektet spiller dermed på Handlingsromsutvalgets innstilling.

Nettsiden til IHR-prosjektet henviser også til at IHR-prosjektet bør ses i sammenheng med en tidligere gjennomgang av faglige prioriteringer ved Universitetet i Oslo, hvor man valgte ut fagområder som Universitetet i Oslo er sterke på og fagområder som Universitetet i Oslo skal ha som mål å være sterke på i fremtiden. IHR-prosjektet settes derfor også opp som en slags videreføring av faglige prioriteringer, men på et administrativt nivå og en gjennomgang av arbeidsrutinene på det administrative området.

¹⁰ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidssstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/om/bakgrunn.html>

¹¹ Handlingsromutvalget er en arbeidsgruppe oppnevnt av Kunnskapsdepartementet og som blant annet består av rektorer ved landets universiteter og høyskoler, deriblant UiO-rektor Ole Petter Ottersen, samt fagforeninger og Norsk forskningsråd.

Startskuddet til igangsettelsen av IHR-prosjektet finner vi i forbindelse med et styremøte 22. juni 2010 i universitetsstyret på Universitetet i Oslo (møte nr. 4/2010). På dette styremøtet legger universitetsdirektøren frem tertialregnskapet for 1.tertial 2010. Regnskapet beskriver UiOs økonomi som preget av et tiltagende økonomisk press på kjerneaktivitetene som følge av at en større andel av midlene kommer i form av ny øremerket aktivitet og økt behov for egenfinansiering knyttet til stipendiatstillinger og eksternt finansierte prosjekter (Ledelseskommentarer eksternt regnskap 1.terital 2010¹²). I universitetsdirektørens virksomhetsrapport til universitetsstyret for 1.terial 2010 henvises det til virksomhetsrapporten for 2. tertial 2009 som beskriver Universitetet i Oslos utfordringer knyttet til bedre utnyttelse av interne ressurser, samt at andelen av administrative årsverk er større ved UiO enn ved NTNU og UiB. I rapporten identifiseres en trend på UiO med økende lønnsandel og en reduksjon i vitenskapelige stillinger, mens administrative årsverk øker (Virksomhetsrapport til universitetsstyret 1. tertial 2010¹³: 4-5). Analysen viser at UiO ligger høyt med tanke på administrative årsverk per vitenskapelig årsverk, og høyere enn NTNU og UiB som begge ligger likt. UiO ligger midt mellom NTNU og UiB med tanke på administrative årsverk per 100 registrerte studenter. Det er primært på instituttnivå at UiO skiller seg ut sammenliknet med de to andre universitetene. I perioden 2004 til 2009 har det vært en relativ stor vekst i antall administrative årsverk i sentraladministrasjonen på UiO, uten at det har vært en tilsvarende reduksjon i administrative årsverk på instituttnivået. Universitetsdirektørens virksomhetsrapport for 1. tertial 2010 til universitetsstyret konkluderer på bakgrunn av dette at det er behov for å igangsette en videre prosess i dialog med enhetene for å kunne iverksette tiltak som vil snu utviklingen og føre til økt handlingsrom. Ifølge rapporten gjør turnover at man kan endre dimensjoneringen av administrative ansatte, men rapporten påpeker at for å endre dimensjoneringen av administrative stillinger må man endre hvordan de administrative oppgavene utføres. Bedre arbeidsdeling mellom nivåene og økt standardisering og spesialisering av administrative roller og rutiner er områder som virksomhetsrapporten mener at man på UiO bør vurdere. I rapporten anbefales det derfor at universitetsstyret gir universitetsdirektøren i oppdrag å utarbeide en plan som beskriver utviklingen og dimensjonering av administrasjonen ved hele UiO i løpet av 2010. Universitetsstyret vedtar dette på styremøtet 22. juni 2010 og gir universitetsdirektøren oppdraget. Saken ble presentert som orienteringssak i styremøtet i oktober 2010 og som vedtakssak i møtet 23. november 2010. Prosjektet får navnet ”Internt

¹² Møte nr. 4/2010 i universitetsstyret, vedlegg 3 til saksnr. 2010/7934.

¹³ Møte nr. 4/2010 i universitetsstyret, vedlegg 1 til saksnr. 2010/7934.

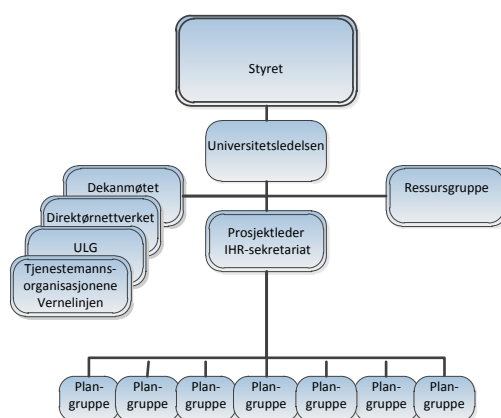
handlingsrom – administrativ utvikling ved UiO” og forventes å avsluttes mot utgangen av 2013.

4.3 IHR-prosjektets organisering og fokusområder

4.3.1 Organisering

IHR-prosjektet er organisert som et prosjekt med en egen prosjektleder som rapporterer til universitetsledelsen. Organiseringen av IHR-prosjektet fremstilles ved hjelp av følgende modell:

Figur 4.1: prosjektorganisasjon:



Kilde: uio.no¹⁴

Universitetsstyret er styringsgruppe for IHR-prosjektet. Rektor leder både universitetsstyret og styringsgruppen. Universitetsledelsen, med universitetsdirektøren i spissen, er neste ledd i strukturen av prosjektorganisasjonen. Universitetsledelsen er eier av IHR-prosjektet, og dekanmøtet har en rådgivende funksjon overfor universitetsledelsen. Universitetsledelsen har faste møter med de ansattes fagforeninger og vernelinjen. Ressursgruppen bistår universitetsdirektøren i saksforberedelse mot universitetsstyret. I tillegg vurderer gruppen prosjektets planverk, gjennomføringskraft og mulighet for resultater, og anbefaler metodikk for kvantifisering og måling av gevinster. IHR-sekretariatet er ansvarlig for den daglige driften av IHR-prosjektet og ledes av prosjektlederen. I tillegg er sekretariatet ansvarlig for informasjon til de forskjellige målgruppene, gjennomføring og sammenstilling av analyser av materialet for kartleggingsprosessene og opplæringsansvar. Sekretariatet rapporterer løpende

¹⁴ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/om/organisering.html>

til universitetsdirektøren og andre organer, og har budsjettansvar for prosjektet. Meste av det konkrete arbeidet i IHR-prosjektet i form av analyser og utarbeiding av tiltak har vært gjennomført i plangrupper. Plangruppene består av personell som representerer de forskjellige organisasjonsnivåene på Universitetet i Oslo. Direktørnettverket har ansvar for arbeidet i plangruppene. Nettverket er rådgivende i valg av metodikk og har implementeringsansvaret for forbedringsprosjekter.

4.3.2 Fokusområder

IHR-prosjektet har i løpet av prosjektperioden blant annet hatt følgende fokusområder¹⁵:

- Eksternfinansiert virksomhet med fokus på å sikre at Universitetet i Oslo har kontroll med finansiering, utvikling og resultater av denne virksomheten. Man ønsker å finne fram til løsninger som gjør arbeidsdagen enklere for den enkelte prosjektleder og for forskere og annet personell som deltar i eksternfinansierte prosjekter.
- Roller og ansvar knyttet til de administrative nivåene på Universitetet i Oslo. Målet har vært å kartlegge årsaker til at organiseringen av universitetets administrative tjenester ikke fungerer optimalt. I et styrenotat¹⁶ til et styremøte 21. juni 2011 nevnes det også at den administrative organiseringen av Universitetet i Oslo har ligget relativt fast de siste 25 årene. Veksten i sentraladministrasjonen har ifølge styrenotatet vært sterkere enn veksten i administrative stillinger på fakultetene og instituttene, og man argumenterer derfor i styrenotatet for at det gir grunn til å vurdere om oppgavefordelingen mellom nivåene er optimal. Som følge av denne kartlegging oppstilles tre forslag til ny organisasjonsstruktur for universitetets administrasjon: nærhetsmodellen, den desentraliserte modellen og den sentraliserte modellen. Universitetsstyret vedtar høsten 2012 nærhetsmodellen som organisasjonsstruktur og innebærer at beslutninger skal tas på lavest mulige effektive nivå, samt at der det kan vises til stordriftsfordeler eller spisskompetanse skal sentrale løsninger vurderes¹⁷. Med bakgrunn i den nye organisasjonsmodellen for administrasjonen lages det en ny organisasjonsstruktur for universitetets Sentraladministrasjon (kalt SA5), Teknisk avdeling og IT-tjenesten USIT.
- Administrative IT-systemer med fokus på brukervennlighet og bedre støtte til de viktigste administrative prosessene ved universitetet.

¹⁵ <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidssotte/prosjekter/internt-handlingsrom/plangrupper/>

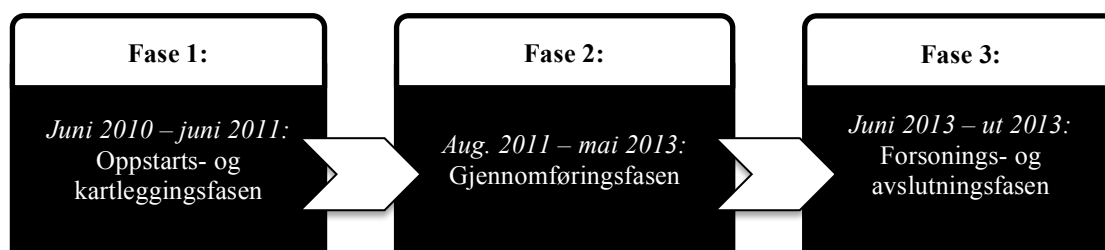
¹⁶ Styrenotat til møte nr. 4/2011 i Universitetsstyret (V-sak 6): side 4

¹⁷ Møte nr. 2/2013 i universitetsstyret, styrenotat med vedlegg til saksnr. 2013/3367 (V-sak 5).

- Organisering av arbeidet med universitetets nettside for å sikre korrekt, målrettet og brukervennlig kommunikasjon på nett, som et ledd i å styrke universitetets omdømme som forsknings- og utdanningssted.
- Bilagslønn med fokus på standardiseringstiltak som sikrer korrekt lønnsutbetaling til rett tid og systemstøtte slik at samme lønnsbilag ikke må registreres flere ganger.
- Studieadministrasjonen med fokus på forenkling, spesialisering, standardisering og tydelig ansvarsfordeling mellom universitetets tre nivåer, det vil si sentraladministrasjonen, fakultet og institutt. Arbeidsområdene er blant annet lokalopptak, studentmobilitet og eksamen.
- I tillegg planlegges universitetets arkiv som nytt fokusområde i løpet av 2013.

5 IHR-prosjektets forløp i ulike faser

Jeg har valgt å inndelegge IHR-prosjektets forløp i tre faser: oppstarts- og kartleggingsfasen, gjennomføringsfasen og avslutningsfasen. Oppdelingen av fasene kan illustreres ved hjelp av følgende modell:



Jeg vil nå gå nærmere inn på hver enkelt fase i prosjektets forløp og de retoriske situasjonene som oppstår underveis. Jeg analyserer de retoriske situasjonene med utgangspunkt i utvalgte kommunikative begivenheter i prosessen, i tråd med min teori. Underveis vil jeg blant annet supplere med sitater hentet fra mine egne intervjuer fra mars og april 2013, artikler og leserbrev og styredokumenter.

5.1 Fase 1: Oppstart og kartlegging

Første fase i IHR-prosjektets forløp består av det jeg har valgt å kalle for en oppstarts- og kartleggingsfase. Fasen starter idet universitetsstyret 22. juni 2010¹⁸ vedtar at universitetsdirektøren får i oppdrag å utarbeide planen som beskriver utvikling og dimensjonering av administrasjonen ved hele Universitetet i Oslo i løpet av 2010, slik som beskrevet i forrige kapittel. Selve navnet på prosjektet *Internt handlingsrom* nevnes for første gang for universitetsstyret som en muntlig orientering fra universitetsdirektøren, i forbindelse med et styremøte¹⁹ på Universitetet i Uppsala i september 2010. Senere, i begynnelsen av november 2010, skriver rektor og universitetsdirektøren et innlegg med tittelen "Administrativ organisasjonsutvikling" (Ottersen og Bjørneboe 2010) i internavisen Uniforum hvor de presenterer IHR-prosjektet for de ansatte. Innlegget er i Uniforum kategorisert som *Rektors tale*. Universitetsdirektøren og rektor beskriver målet for IHR-prosjektet som følgende:

¹⁸ Møte nr. 4/2010 i Universitetsstyret (V-sak 4: saksnr. 2010/7934).

¹⁹ Møte nr. 5/2010 i Universitetsstyret (O-sak 2: muntlig orientering om Internt Handlingsrom):

Målet er at vi innen utgangen av 2013 bruker en større andel av universitetets samlede ressurser på primærvirksomheten. (...) Noen grunnleggende prinsipper er blant annet at dobbeltarbeid mellom nivåene skal unngås og at oppgaver i større grad skal standardiseres. Vi skal også se om det er oppgaver vi ikke behøver å gjøre. Planen er at fakultetene, museene, instituttene, sentraladministrasjon og andre enheter skal jobbe tett sammen om kartlegging og den videre prosessen (Rektors tale av Ottersen og Bjørneboe 2010).

I leserbrevet tydeliggjøres det ikke hva som er "primærvirksomheten" og hvor mye og hva som ligger i "større andel av universitetets samlede ressurser". Underforstått betyr "primærvirksomheten" forskning og utdanning, som presisert i styrenotatet (V-sak 4) til møte nummer 4/2010 i universitetsstyret. Forskning og utdanning blir ved hjelp av orienteringsmetaforen "primærvirksomhet" implisert som værende universitetets hovedfunksjon, og denne virksomheten ligger dermed *over* administrasjonen. Man kan si at universitetsledelsen på denne måten prøver å implisere hvem administrasjonen er til for. Samtidig setter universitetsledelsen også fokus på utvikling av de ansatte når de kaller IHR-prosjektet for "administrativ organisasjonsutvikling" i leserbrevtittelen. I ett av mine intervjuer med universitetsledelsen i april 2013 forteller universitetsdirektøren at universitetsledelsen følte et behov for å klargjøre hva man som lå i navnet navnet Internt Handlingsrom:

Vi skulle kanskje ha funnet på et annet navn på prosjektet enn ordet *Internt handlingsrom*. Det var derfor vi brukte *Administrativ utvikling* så man skjønner det. Men *Mer penger og bedre kvalitet til forskning og utdanning* er jo det som er et bedre slagord enn *Internt handlingsrom* (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

Universitetsdirektøren og rektor presiserer i leserbrevet fra 2010 at prosessen for IHR-prosjektet foreløpig er i støpeskjeen, og at en plan for prosessen med konkrete mål skal vedtas av universitetsstyret senere samme måned.

To uker senere gir rektor, viserektor og universitetsdirektøren et intervju i Uniforum om hva IHR-prosjektet innebærer (artikkel av Toft 2010). IHR-prosjektet skal ifølge universitetsledelsen medføre at man unngå dobbeltarbeid ved å jobbe smartere og på denne måten oppnå et større økonomisk handlingsrom til forskning og undervisning. Universitetsdirektøren forsikrer i dette intervjuet at ingen ansatte skal sies opp som følge av IHR-prosjektet. Prosjektet skal ifølge universitetsdirektøren tilhøre de ansatte ettersom "det er dem som best vet hvor skoen trykker". Universitetsdirektøren forsøker dermed å appellere til ansatte ved å gjøre de ansatte til ekspertene og gi dem et eierforhold til prosjektet.

5.1.1 Retorisk situasjon: ”Skinndemokrati i omorganiseringen”

Den første retoriske situasjonen i IHR-prosjektet oppstår dagen etter intervjuet i Uniforum med universitetsledelsen. Leder for NTL skriver nemlig et leserbrev i Uniforum med tittelen ”Skinndemokrati i omorganiseringen” (leserbrev av Dalen 2010). I dette leserbrevet fortelles en annen versjon av IHR-prosjektet enn den universitetsledelsen formidler i Uniforum. NTL-lederen kritiserer nemlig prosjektorganiseringen i IHR-prosjektet for ikke å legge godt nok opp til reell medvirkning og medbestemmelse for de ansatte og fagforeningene. NTL-lederen skriver blant annet at de ansatte og fagforeningene blir redusert til ”diskusjonspartnere” ettersom prosjektet på det tidspunktet ikke har noen styringsgruppe, og at universitetsdirektøren dermed tar alle vurderinger og beslutninger for prosjektet. NTL-lederen skriver at fagforeningen ikke ønsker ”å være et viljeløst implementeringsmannskap”, men at de i stedet ønsker reell medvirkning og medbestemmelse (leserbrev av Dalen 2010). Ved hjelp av hyperboltropen ”viljeløst” og metaforen ”implementeringsmannskap” forsterkes NTL-lederens budskap i leserbrevet. Videre i samme leserbrev sier NTL-lederen om IHR-prosjektet:

Dette er som regel første skritt mot utskilling, en tankegang som lenge har ligget og ulmet ved UiO. Funksjoner tilknyttet lønn, økonomi og bygningsdrift kommer raskt på bordet. Og et parallellprosjekt ved USIT har muligens samme konsekvens. Dette vil NTL kjempe imot! (Dalen 2010).

Fortellingen om IHR-prosjektet blir i denne versjonen fortalt som et drama der konsekvensen av IHR-prosjektet vil være utskilling av noen av universitetets viktige funksjoner. Man kan si at NTL-lederen på denne måten forsøker å avnøytralisere universitetsledelsens retorikk når hun i sitatet over sier at IHR-prosjektet er ”første skritt mot utskilling”. Derved impliserer NTL-lederen at det ligger andre hensikter bak IHR-prosjektet enn det universitetsledelsen presenterer. Man ser også antydninger til at NTL-lederen går i en konfliktdiskurs når NTL-lederen skriver ”Dette vil NTL kjempe imot!” som forsterkes av et utropstegn på slutten i setningen. Hvis vi trekker på dramasjangeren som fortellerplot i denne versjonen av IHR-prosjektet kan vi si at NTL legger opp til en oss-mot-dem-retorikk i ovenstående sitat og påtar seg rollen som de ansattes beskytter.

Senere i samme leserbrev trekker NTL-lederen tråder til tidligere omorganiseringsprosesser på universitetet og argumenterer ut fra dette at man med IHR-prosjektet raskt kan risikere å få samme negative konsekvenser som man har opplevd før:

Prosessen som innledes kan også raskt få negative konsekvenser for arbeidsforholdene ved de ulike og utsatte enhetene. Tidligere

omorganiseringsprosesser har raskt resultert i at man har stoppet utlysning av ledige stillinger, i påvente av en ny organisasjonsmodell. NTL vil advare mot denne strategien. De administrativt ansatte har mer enn nok med å utføre sine faste oppgaver, i tillegg til å omorganisere seg. Det siste man behøver er en ekstrabelastning med å dekke opp for ubesatte stillinger. Dette vil være utmattende for en organisasjon som allerede lider av endringstretthet (leserbrev av Dalen 2010).

De tidligere omorganiseringsprosesser som NTL-lederen sikter til er et omstillingsprosjekt ved navn *Effektiviseringsprosjektet* som pågikk på Universitetet i Oslo på midten av 1990-tallet (artikkel av Garbo 1997). Prosjektet hadde som mål å spare rundt 90 årsverk for å frigjøre midler til primæraktiviteten utdanning, forskning og formidling, men klarte til slutt kun å spare 22 stillinger. Oppfatningen om hva som har kommet ut av effektiviseringsprosjektet har derfor vært omstridt. I avsnittet over beskriver NTL-lederen derfor Universitetet i Oslo som en organisasjon som allerede lider av endringstretthet. Hvis vi benytter oss av Lakoff og Johnsons teori om strukturmetaforer kan vi strukturere metaforen endringstretthet ut fra en kroppsmetaforbruk. Man ser det kroppslige i argumentasjonen når NTL-lederen bruker begreper som ”ekstrabelastning” og ”utmattende”, og knytter det opp som eventuelle konsekvenser av IHR-prosjektet. Vi ser også det kroppslige i selve ordet endringstretthet som NTL-lederen bruker om Universitetet i Oslo som organisasjon. Ved å trekke på en kroppsmetaforbruk i sin argumentasjon advarer dermed NTL-lederen om at IHR-prosjektet vil kunne få negative konsekvenser for de ansatte. Kroppsmetaforbruken i sitatet over viser også at NTL-lederen trekker på det man kan kalle for en klassisk arbeiderklassefagforeningsdiskurs i sin argumentasjon. NTL-lederen presisere dog et annet sted i samme leserbrev at NTL gjerne vil bidra til en omorganisering som kan gjøre forskning og studier bedre der arbeidshverdagen forenkles, men at NTL ”tviler på at dette prosjektet er veien å gå” (leserbrev av Dalen 2010). I mitt intervju med leder for NTL utdyper NTL-lederen hva NTL mente i første fase av IHR-prosjektet:

Vi var positive i første runde og trodde at IHR-prosjektet skulle brukes til å fjerne en del av det unødvendige byråkratiet, slik som de eskalerende kontrollsystemene som vi jo har fått. Men så begynte universitetsledelsen å skissere opp hva de skulle for noe, og man begynte med innsparingsmålet på 10-30% og ”å jobbe smartere”, og da snudde vi ganske kjapt. Det starter med at hele mandatet og målsettingen for prosjektet var veldig utydelig fra dag én: at man sa at man skulle spare 10-30%, men de sa ikke av hva. Vi ble veldig usikre på hva de egentlig hadde tenkt seg å gjøre her, for det kom ikke tydelig frem. Og man solgte prosjektet inn som kvalitetsforbedring og at alt skal bli så mye bedre ute på virksomheten: at vi skal styrke primærvirksomheten. Men å gjøre det, samtidig med at man skal ha et innsparingsmål, gjør det veldig komplisert. Vi vet fra andre prosjekter at det å sette disse to mål som står opp mot hverandre, den ene er kvalitetsheving og den andre er

innsparing, så er det tallene som vinner. Og da er det en innsparingsprosess, og hvis det er det universitetsledelsen vil ha, et effektiviseringsprosjekt, så må de si det. Det har blitt en tradisjon nærmest på universitetet at man sier ikke det. De negative konsekvensene underkommuniserer man veldig kraftig. Vi ble derfor kritiske med en gang vi så det første vedtaket, og da vi oppdaget at de skulle bruke Lean (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

NTL sin bekymring bunner altså i en frykt for en innsparingsprosess og enda et effektiviseringsprosjekt, slik det de opplevde på midten av 1990-tallet. Ifølge NTL-lederen underkommuniseres de negative konsekvensene i IHR-prosjektet, og NTL trekker i sin argumentasjon på tidligere erfaringer fra universitetets historie og sier at IHR-prosjektet vil ende med en innsparingsprosess.

Ved hjelp av leserbrevet i Uniforum kan man si at NTL her forsøker å sette universitetsledelsen i en retorisk situasjon, og med den forventningen om at universitetsledelsen skal komme med en reaksjon. Universitetsledelsen ser dog ikke ut til å respondere på NTL sitt leserbrev i denne delen av fasen, ettersom universitetsledelsen ikke går ut i et intervju eller leserbrev i Uniforum og avviser NTL sine påstander. Talen fra universitetsledelsen som svar på den retoriske situasjonen uteblir altså med andre ord.

5.1.2 Retoriske situasjon: "Skjult agenda"

Vårsemesteret 2011 består av dialog- og idémøter mellom universitetsdirektøren og de ansatte ved Universitetet i Oslo. Man lager et kartleggings- og analysearbeid av nåsituasjon ved hjelp av plangruppene og Lean-metodikk. Mot sommeren 2011 vedtas prioriteringsområder for IHR-prosjektet samt struktur for prosjektorganiseringen av IHR-prosjektet²⁰ (se figur 4.1).

Den andre retoriske situasjonen i denne fasen finner vi i mars 2011. NTL-lederen skriver et åpent brev i Uniforum til dekaner, fagdirektører, museumsdirektører og direktør for universitetets bibliotek (leserbrev av Dalen 2011a). Brevet begrunnes med at universitetsledelsen ikke har tatt følge av NTLs krav om medbestemmelse og medvirkning i IHR-prosessen, og at NTL derfor føler seg nødsaget til denne felleshenvendelsen til lederne ved de ulike enhetene på Universitetet i Oslo. I brevet lister NTL-lederen opp seks krav til medvirkning og medbestemmelse i IHR-prosessen. NTL krever blant annet at fagforeningene får fellesrepresentanter i alle styringsgrupper og at de ansatte får umiddelbar informasjon om alt i prosessene, særlig en klargjøring av innsparingsmålet på 10-30 %, hva som ligger i

²⁰ Møte nr. 4/2011 i Universitetsstyret (V-sak 6).

skillet av drift/utvikling, samt standardisering. I tillegg ønsker NTL å vite hvorfor man har valgt Lean som arbeidsmetode for kartleggingsverktøy og hvordan det i praksis skal brukes i IHR-prosjektet. NTL omtaler i leserbrevet Lean som ”et effektiviseringssystem utviklet av Toyota” og kopler derved bilfabrikktankegang til begrepet Lean. NTL-lederen skriver at ”NTL mener at UiO står foran en omfattende innsparings- og nedbyggingsprosess som vil berøre alle ansatte i teknisk/administrative stillinger – om enn i ulik grad” (leserbrev av Dalen 2011a). NTL er især redd for at IHR-prosjektet vil medføre en nedskjæring av universitetets sentraladministrasjon, ettersom NTL tolker kartleggingsfasen om hvordan sentraladministrasjonen oppfattes av de andre enhetene på universitetet som en ”fisking” etter kritikk av sentraladministrasjonen. NTL sammenlikner altså IHR-prosjektet med en nedbyggingsprosess og gir derved assosiasjoner til at det skal skje en avviklingsprosess av administrative stillinger i sentral administrasjonen. Dette til tross for at universitetsledelsen tidligere har garantert i et intervju i Uniforum at ingen vil miste jobben. NTL-lederen intervjues av Uniforum samme dag og utdyper at en eventuell nedbyggingsprosess i IHR-prosjektet ”vil være i tråd med den generelle politiske trenden der offentlig sektor bygges ned” (artikkel av Lindqvist 2011a). Ved hjelp av denne ontologiske formen for metafor trekker NTL-lederen makroperspektiver om offentlig sektor inn i sin beskrivelse av IHR-prosjektet. NTL-lederen beskriver IHR-prosjektet som en generelt rotete prosess og sier i intervjuet i Uniforum at IHR-prosessen settes i gang uten av de ansattes stemmes blir hørt. Det er ifølge NTL-lederen ikke nok at universitetsledelsen kun inviterer de ansatte til å komme med innspill til prosessen via e-post, og sikter dermed til IHR-prosjektets nettside hvor det står at man komme med innspill og ideer til IHR-prosjektet via e-post. I intervjuet i Uniforum uttaler NTL-lederen at:

”Sentrale tillitsvalgte får ofte informasjon, men ikke om det som betyr noe. Det kan nesten virke som om dette er en bevisst strategi for å hindre at ansatte skal forstå hva som er på gang” (artikkel av Lindqvist 2011a).

NTL-lederen bruker begrepet ”bevisst strategi” og gir derved assosiasjoner til at universitetsledelsen har en hemmelig plan med IHR-prosjektet. Man kan tolke NTL sitt utsagn som et forsøk på å plassere universitetsledelsen i en diskurs hvor det egentlige målet med IHR-prosjektet er noe annet enn det som formidles utadtil.

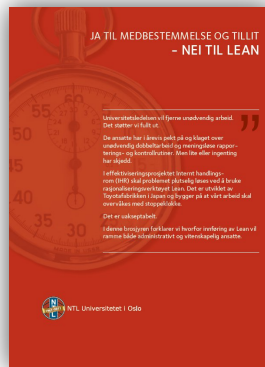
Universitetsdirektøren og viserektoren velger å respondere på NTL sin kritikk og skriver sammen et leserinnlegg i Uniforum med tittelen ”IHR – finnes det skjulte agendaer?” (leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011a). Universitetsledelsen dementerer NTLs påstand om at det har ikke har vært nok medinnflytelse i IHR-prosjektet og sier at de

hovedtillitsvalgte har vært involvert fra første stund, i tråd med Hovedavtalen. Ifølge universitetsledelsen indikerer NTL også i sitt leserbrev at universitetsledelsen har en ”skjult agenda” om outsoaring i IHR-prosjektet, noe som universitetsledelsen avviser at det finnes. På denne måten prøver universitetsledelsen å markere en avstand fra den diskursen som NTL påfører ledelsen.

En måneds tid senere i april 2011 forteller universitetsdirektøren og viserektoren i et intervju i Uniforum om dialog- og idé møtene som universitetsledelsen har hatt med de ansatte på universitetet i løpet av våren. Her fortelles en romantisert versjon av IHR-prosjektets forløp, og Universitetsdirektøren uttaler at møtene med de ansatte ”føles som en signingsferd, for folk er så engasjerte” (artikkel av Lindqvist 2011b). Universitetsdirektøren bruker altså simile i sin retorikk når hun sammenlikner møtene med en signingsferd og forteller derved en mer positiv versjon av IHR-prosjektet enn NTL. Ifølge artikkelen skal universitetsdirektøren ha vist fram en powerpointpresentasjon om IHR-prosjektet på ett av møtene der ”Ikke så farlig som det høres ut” var en av overskriftene, med henvisning til hva som er målet med IHR-prosjektet (artikkel av Lindqvist 2011b). Man kan tolke det som om at universitetsledelsen her vil nøytralisere betydningen av IHR-prosjektet, fordi NTL tidligere har kritisert prosjektet. På møtet med de ansatte tydeliggjør universitetsdirektøren derfor hva som er hovedpoenget med IHR-prosjektet: ”Arbeidshverdagen må gjøres bedre for dere ansatte, og her er det ikke tid til å trå feil. Men jeg føler nå er alle om bord. Nå blir det full fart forover” (artikkel av Lindqvist 2011b). Man ser i dette sitatet at universitetsdirektøren bruker retningsmetaforen ”alle om bord” og ”full fart forover” i sin retorikk for å markere at IHR-prosjektet er på rette kurs, og at det er engasjement blant de ansatte. Man kan tolke universitetsdirektørens utsagn som en måte å styrke universitetsledelsens ethos på, og derved også styrke tilliten til IHR-prosjektet.

5.1.3 Retorisk situasjon: Lean og ”stoppeklokkementalitet”

Den tredje retoriske situasjonen i denne fasen har å gjøre med begrepet Lean, som ilegges forskjellig betydning. NTL sender i slutten av mai 2011 ut en brosjyre med tittelen ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean” til alle ansatte på Universitetet i Oslo:



I mitt intervju med NTL forklarer NTL-lederen hvorfor de ga ut brosjyren på det tidspunktet:

Vi prøvde å spørre universitetsledelsen hva Lean er for noe, for vi hadde en litt sånn udefinert følelse av at ”dette her er ikke bra”. Men når vi prøvde å få dem til å forklare for oss hva Lean er for noe, og hvordan de skulle involvere de ansatte, følte vi at vi ikke fikk svar. Derfor begynte vi å sjekke ut hva Lean for noe er: hvilke andre virksomheter har brukt Lean og hva har det ført til. Og da lagde vi denne brosjyren om Lean (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

Brosjyren, som består av åtte sider, fremmer en kritikk av universitetsledelsen valg av Lean som metodikk for IHR-prosjektet. På den røde forsiden av brosjyren ser man en stoppeklokke, og Lean koples opp mot sprangtropemetaforen stoppeklokkementalitet som i brosjyren utdypes til å være en overvåking av de ansattes arbeid ved hjelp av stoppeklokker. NTL forklarer i brosjyren hvordan stoppeklokkementaliteten vil foregå på universitetet, med en studiekonsulents godkjenningssaker som et illustrativt eksempel. Resultatet blir ifølge NTL mer intensive arbeidsdager, færre pauser, tøffere krav og mer svette for de teknisk-administrative ansatte på universitetet (NTL-brosjyre 2011: 3). I tillegg vil tallfestningsfokuset i Lean-tenkingen medføre en ytterligere skjerpet målstyring av de vitenskapelige ansatte (NTL-brosjyre 2011: 3). Ved å telle hver enkelt vitenskapelig ansatts publiseringspoeng på grunn av Lean, vil konsekvensen ifølge NTL være at den vitenskapelige ansatt vil bli fratatt sin forskningstid hvis han eller hun ikke har nok antall publikasjoner å vise til. NTL skriver blant annet: ”Kritikerne kaller Lean for ”management-by-stress” og årsakene til det kommer raskt til syne når den første effektivitetsbegeistring har lagt seg” (NTL-brosjyre 2011: 2). Bruken av Lean i IHR-prosjektet vil dermed ifølge NTL få negative konsekvenser og ringvirkninger for hele organisasjonen, både vitenskapelige og administrative ansatte.

På side to i brosjyren følger en kort redegjørelse av Lean og historien bak. Taylor blir i brosjyren beskrevet som besittende ”arbeiderfiendtlige holdninger”, og Lean beskrives som en tayloristisk retning og settes i samme kontekst som den ontologiske metaforen

markedsliberalisme. Lean er ifølge NTL ikke et tilfeldig verktøy, men derimot en sentral del av Human Resources Management som NTL definerer til å være en amerikansk ledelsesideologi som har blitt ”totalt dominerende i både offentlig og privat virksomhet” (NTL-brosjyre 2011: 4). På side fire i brosjyren ser man et bilde av rektor på BI, Tom Colbjørnsen. NTL kopler Colbjørnsen opp mot HR-ideologien ettersom han ifølge NTL har uttalt at ansattes deltagelse i en organisasjon bør begrense seg til å medvirke. Ifølge HR-ideologien er det nemlig en leders oppgave å bestemme, og ikke de ansatte.

I NTL-brosjyren om Lean kritiseres også universitetsledelsen saksbehandling av IHR-prosjektet. På side seks i NTL-brosjyren kaller NTL eksempelvis universitetsdirektøren som ”pinlig overfladisk” i en orienteringssak til universitetsstyret, og henviser til en setning i et styredokument hvor universitetsdirektøren ikke har klargjort hva fjerning av ”steg som ikke gir merverdi” vil bety på et universitet, men i stedet har universitetsledelsen ifølge NTL brukt ”klipp/lim-funksjonen på de mest anvendte konsulentbøker”. Skremmebildet blir ifølge NTL-brosjyren tilstander som i den svenske dokumentarfilmen ”Helsefabrikken” av Håvard Bustnes. I NTL-brosjyren vises et bilde fra filmen hvor pasienter på et sykehus blir fraktet rundt på samlebånd, fordi man henter ideer fra industri og næringsliv som det ikke går an å overføre til offentlig sektor (NTL-brosjyre 2011: 7). NTL-lederen forklarer dette nærmere i mitt intervju:

Det bildet vi har her i brosjyren (på side sju) er fra en dokumentar av Håvard Bustnes (Helsefabrikken) som gikk på tv og viste hvordan Lean ble brukt i sykehusene. Og den dokumentaren så vi da vi var midt oppe i bruk av Lean på Universitetet i Oslo. I dokumentaren så vi en sykepleier som står og trøster en gammel dame som skulle opereres. Man så at det var en nær menneskelig relasjon mellom dem, og så står det da en mann med en stoppeklokke i døra bak dem og ser på hvor lang tid det lissom tar å trøste denne dama som skal inn og opereres. Selv om Universitetet i Oslo nok ikke har tatt i bruk den stoppeklokka, så hadde vi jo ikke lyst til å bli assosiert med for eksempel Helsefabrikken. Men de har vært ute på fakultetene og gitt tidsestimater sammen med våre medlemmer for å se hvor lang tid en prosess på masteropptak tar, målt i antall årsverk. Og vi ser jo nå at de bruker ikke stoppeklokke, men nå har vi jo ganske mange andre systemer for å måle hvor lang tid folk bruker på de ulike oppgavene, og det er innført sånne elementer mange steder på universitetet allerede. Så denne brosjyren blir på en måte riktigere og riktigere, jo lengere tida går. Brosjyren er dermed fortsatt relevant, og vi står fult og helt inne for innholdet i brosjyren (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

Mens universitetsledelsen snakker positivt om IHR-prosjektet og fokuserer på en utviklingsdiskurs av de administrative ansatte, har NTL altså en mer kritisk tilnærming IHR-prosjektet og forteller en tragisk historie om hva som kan bli konsekvensen av Lean. NTL oppfordrer derfor i sin brosjyre universitetsstyret til å stanse Lean-prosjektet og lister opp fem

forslag som NTL mener universitetsstyret skal vedta i forbindelse med et styringsmøte 21. juni 2011 (NTL-brosjyre 2011: 8). NTL mener blant annet at IHR og Lean skal erstattes med ”fornyingsprosjekter” der fagforeningene er reelle, likeverdige parter; satse på kompetanseutvikling av de administrative ansatte; redusere måling, rapportering og kontroller, og at universitetsledelsen skal ha tillit til at de ansatte gjør sin jobb. NTL sier dermed indirekte at universitetsledelsen ikke har tillit til at de ansatte gjør en god nok jobb. I NTL-brosjyren nevnes ikke rektor på Universitetet i Oslo når IHR-prosjektet omtales i brosjyren. Derimot er det kun viserektor og universitetsdirektøren. På denne måten kan man si at NTL prøver å fremstille IHR-prosjektet til å være universitetsdirektørens og viserektorens prosjekt, og dermed ikke rektors.

Reaksjonen på NTL-brosjyren kommer fort, både fra universitetsledelsen og de tre andre fagforeningene. På under en uke i juni 2011 skrives fire leserbrev i Uniforum: ett fellesbrev fra de tre andre fagforeningene, ett brev fra Universitetsledelsen, og to brev fra NTL som reaksjon på universitetsledelsens samt de tre andre fagforeningenes brev. Leserbrevet fra de tre fagforeningene Akademika, Forskerforbundet og Parat er skrevet av de tillitsvalgte i fagforeningene. De tre fagforeningene skriver at de oppfatter det som om at NTL mener at Lean er synonymt med stoppeklokken, men foreløpig har de tre fagforeningene ikke sett noe som skulle tilsi stoppeklokkestyring ved Universitetet i Oslo og at de heller ikke tror at en slik styringsfilosofi vil fungere (leserbrev av Aram, Nodenes og Mollestad 2011). I mitt intervju med tillitsvalgt fra Forskerbundet oppklarer han hvorfor de tre fagforeningene velger å gå ut sammen på denne måten i leserbrevet mot NTL:

Vi synes det som sto i brosjyren fra NTL om Lean ble en overdrivelse, for vi mente at det skapte en frykt som var unødvendig. Vi kan være enig i mye om det som blir sagt i brosjyren om hva som er problemet med hvordan Lean-metoden har blitt brukt, men sånn som vi så det var det ikke det som var aktuelt ved universitetet. Altså dette med å bruke stoppeklokke, og at man kan bli sagt opp hvis man ikke klare å gjøre sine arbeidsoppgaver innen tiden. For sånn er det jo ikke. Du kan ikke få sparken for det innen staten. Lovverket vårt beskytter heldigvis mot det. Så hele stoppeklokkeretorikken mente vi var helt feil, og det skapte et veldig skjevt bilde. (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

Når de tre fagforeningene ikke vil istemme NTLs frykt for Lean kan det altså tolkes som at de tre fagforeningene ikke vil gå inn i samme konfliktdiskurs som NTL befinner seg i.

Tillitsvalgt i Akademikerne sier i mitt intervju:

Da NTL lagde denne Lean-brosjyren, mente Akademikerne, Forskerforbundet og Parat at NTL beskriver en virkelighet som vi ikke kjenner oss igjen i. Utgangspunktet for vårt felles leserinnlegg i Uniforum var at jeg fikk et par henvendelser fra noen medlemmer som lurte på hva dette med Lean-brosjyren var for noe, og om

Akademikerne også mener det samme som NTL om Lean. Vi følte derfor at det var viktig å presisere at brosjyren er NTL sitt produkt og deres forståelse av virkeligheten, og at dette synet deler ikke de andre fagforeningene. Lean-brosjyren var med på å skape en usikkerhet blant de ansatte, i en ganske sårbar fase av IHR-prosessen. Derfor følte vi for å gå ut og si noe om i forhold til det med Lean, stoppeklokke, telling, osv. Vi hadde ikke oppfatningen av at IHR-prosessen var på det nivået som NTL beskrev. Generelt mener jeg at rykteskapning er skadelig for arbeidsprosesser. Derfor følte jeg for å komme til orde og si at Akademikerne mener at IHR-prosjektet har noe veldig positivt i seg, og at vi ønsker å være en aktiv bidragsyter i den prosessen. Men etter en stund ble det veldig stille om dette med Lean, og det mistet litt fokus (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

De tre fagforeningene deler altså ikke samme virkelighetsoppfatning av Lean som NTL formidler i brosjyren. De tre fagforeningene føler derfor for å ta avstand fra denne diskursen fordi fagforeningenes medlemmer lurer på om NTL-brosjyren formidler en felles virkelighetsoppfatning om IHR-prosjektet blant alle fire fagforeninger. I det felles leserbrevet skriver de tre fagforeningene at de leser innholdet i NTL-brosjyren om Lean som et forsøk på ”å trenere IHR-prosessen fremfor å fokusere på å bidra konstruktivt inn i den” (leserbrev av Aram, Nodenes og Mollestad 2011). Tillitsvalgt i Parat sier dog etterfølgende i mitt intervju våren 2013 at:

NTL tar opp noen viktige ting i begge brosjyrene, men jeg føler ikke at brosjyrene treffer helt på alt. Særlig dette med stoppeklokkementalitet i brosjyren om Lean. (...) Den gang syntes vi at det var langt ute på sidelinjen med stoppeklokkegreiene, men nå er jeg litt usikker. Med systemene som finns på UiO er det lettere å måle, selv om det ikke finns stoppeklokker i IHR-prosjektet. Men det er jo elementer av det samme, for eksempel at man kan sjekke saker som en saksbehandler har gjort i en periode. Jeg tror ikke at sjefene kommer til å stå med stoppeklokker, men man kan jo sjekke om man jobber for sakte (Hovedtillitsvalgt i Parat, intervju 22. mars 2013).

Stoppeklokkebruken på universitetet kan altså ifølge den tillitsvalgte i Parat godt komme til uttrykk på andre måter enn i form av en reell stoppeklokke. Man kan derfor tolke dette utsagnet fra den tillitsvalgte i Parat som at det med tiden har vært en endring i oppfatningen av NTL-brosjyren.

Akademikerne, Forskerbundet og Parat skriver videre i sitt fellesleserbrev at i stedet for å fokusere på Lean som metodikk eller virksomhetsfilosofi vil de heller fokusere på å få til forandring slik at de ansatte skal få en bedre arbeidshverdag som følge av IHR-prosjektet (leserbrev av Aram, Nodenes og Mollestad 2011). De tre fagforeningene skriver også at man må akseptere at ikke alt er klart ved oppstart av IHR-prosjektet og at noen brikker må falle på plass underveis i prosessen. På denne måten henviser de indirekte til universitetsledelsen tidligere utsagn om at IHR-prosjektet fortsatt er i støpeskjeen.

NTL reagerer på fellesinnlegget i Uniforum fra de tre fagforeningene og særlig begrepet ”trenering”. NTL velger derfor å respondere på brevet til de tre fagforeningene i et nytt leserbrev i Uniforum (leserbrev av Dalen 2011b). NTL-lederen sier i mitt intervju følgende om leserbrevet fra de tre fagforeningene:

”Det har vel aldri skjedd før på universitetet at tre fagforeninger har valgt å gå mot en fjerde fagforening i en kamp for medlemmene. Så det var dramatisk” (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

I leserbrevet skriver NTL-lederen at NTL forventer at de tre fagforeningene respekterer at NTL har valgt å slåss for påvirkning i IHR-prosessen. NTL-lederen går dermed inn i en forsvarsretorikk, men samtidig skriver NTL-lederen at NTL ikke akter ”å sitte på gjerdet med en vente og se-holdning” og indikerer derved at de tre andre fagforeningene gjør nettopp det (leserbrev av Dalen 2011b). I mitt intervju sier tillitsvalgte i Akademika følgende om hvorfor de tre fagforeningene valgte å si ifra på denne måten om NTL sin brosjyre:

Noen ganger er det behov for å si ifra, sånn som i tilfellet med Lean-brosjyren, men samarbeidet mellom fagforeningene går videre og vi har en tett dialog.
(Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

Den tillitsvalgte tydeliggjør dermed at uenigheten mellom de tre fagforeningene og NTL kun gjaldt i den pågjeldende perioden i IHR-prosjektet, og at samarbeidet mellom alle fagforeningene fortsetter.

Universitetsledelsens reaksjon på NTL-brosjyren kommer når universitetsdirektøren og viserektoren skriver et leserbrev sammen i Uniforum med tittelen ”La oss til saken” og ”IHR – hva er saken” (Hennum og Bjørneboe 2011b). I leserbrevet tydeliggjør universitetsledelsen hva kartleggingsprosessens siktemål er og hva som er formålet med IHR-prosjektet. I tillegg avviser universitetsledelsen at det skal brukes stoppeklokker på universitetet. Universitetsledelsen forsøker i leserbrevet også å avklare hva Lean skal brukes til og tydeliggjør at de kun har brukt en liten del av Lean, nemlig som prosesskartleggingsverktøy. Universitetsledelsen sier blant annet:

Dette prosesskartleggings-verktøyet er ikke noe hokus pokus, det går ut på å analysere arbeidsprosesser ved å se på hvordan de enkelte delene i en kompleks helhet henger sammen. (Leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011b).

Man tolke dette sitatet som at universitetsledelsen prøver å nøytralisere Lean-begrepet og dets betydning i IHR-prosjektet, men samtidig påfører de også NTL en konfliktdiskurs. Vi ser at universitetsledelsen gjør dette når universitetsledelsen i leserbrevet skriver at NTL

”angriper” IHR-prosessen og at NTL lager et ”fiendebilde” av Lean ”som ikke har noe med UiO å gjøre” (Leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011b). NTL er ifølge universitetsledelsen generelt uenig i at universitetsledelsen har brukt eksterne konsulenter som har benyttet Lean i sitt arbeide med kartlegging av arbeidsprosessene på Universitetet i Oslo (leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011b). Videre skriver universitetsledelsen at NTL selvsagt er i sin fulle rett til å uttrykke sin holdning om IHR-prosjektet, men at problemet ifølge universitetsledelsen er at ”det blir svært vanskelig å diskutere realitetene i prosessen når man tillegges meninger man ikke har og må forsvare imaginære fiendebilder” (leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011b). Universitetsledelsen bruker et eksempel fra brosjyren hvor NTL skriver at de ansattes arbeide skal overvåkes med stoppeklokker, for å illustrere sitt poeng med de imaginære fiendebildene. Universitetsledelsen avslutter sitt leserbrev med å si:

Sammen skal vi gjennom prosessen Internt handlingsrom lage UiO til en bedre arbeidsplass for oss alle – der alle støtter opp om virksomhetens hovedformål – forskning, undervisning og formidling. Alle liker å tilhøre en organisasjon som har suksess. Og det kan vi kun dersom vi hegner om våre primæroppgaver og sikrer optimal ressurstilgang til disse. (Leserbrev av Hennum og Bjørneboe 2011b).

Universitetsledelsen prøver dermed å få med de ansatte og fagforeningene i en slags samleretorikk hvor de sammen skal gjøre universitetet til en bedre arbeidsplass som alle liker å tilhøre. Ved hjelp av tittelen på universitetsledelsens leserbrev går IHR-prosjektet fra å være et prosjekt til å være en sak. Man kan enten tolke det som et uttrykk for at prosessen i IHR-prosjektet er på et konfliktfylt stadium, samtidig med at man også kan se det som et tilfelle av språkbruk som er hentet fra en saksbehandlingsdiskurs. Uansett tolkning vil det nok være et forsøk på å få NTLs kritikk av IHR-prosjektet ned på et praktisk nivå om Universitetet i Oslo, i stedet for å diskutere ontologiske fenomener slik som HR-ledelse og taylorisme.

NTL-lederen responderer tre dager etterpå på leserbrevet til universitetsledelsen ved hjelp av et nytt brev i Uniforum med tittelen ”IHR – hva er saken?” (leserbrev av Dalen 2011c). På denne måten bruker NTL-lederen samme saksretorikk som universitetsledelsen ved at NTL-lederen sier at NTL og universitetsledelsen er uenige om hva IHR dreier seg om. I leserbrevet forklarer NTL-lederen hvorfor virkelighetsbildet til universitetsledelsen og NTL blir så ulikt med at universitetsledelsen har vært selektiv i sin informasjon om IHR-prosessen, og at fagforeningene ”ikke har fått mulighet for å være premissleverandører på lik linje med arbeidsgiver” (leserbrev av Dalen 2011c). NTL-lederen skriver at IHR-prosessen også har ”som mål å redusere administrative årsverk, men det kommuniseres ikke så høyt” og at Lean

som metode ikke er ”utviklet med tanke på den medbestemmelse arbeidstakere har i staten” (leserbrev av Dalen 2011c). NTL avviser i leserbrevet at de prøver å skape et fiendebilde, slik universitetsledelsen hevder at NTL gjør, men at NTL i stedet ”betrakter arbeidsgiver som part etter Hovedavtalen”, og at fagforeningene og arbeidsgiver har ulike roller å fylle i dette samarbeidet. I et intervju i Uniforum med NTL-lederen i slutten av juni 2011 uttaler NTL-lederen at NTL ikke angrer på deres kritikk av IHR-prosjektet, og at bildet mange har dannet seg av at NTL står alene som kritikere er prosessen er galt (artikkel av Lindqvist 2011c). Ifølge NTL-lederen har nemlig de andre fagforeningene og andre i organisasjonen også forholdt seg kritisk til styringsgruppens rolle, kartlegging av ressursbruk og valg av metode.

5.2 Fase 2: Gjennomføring

Denne fasen strekker seg over en relativ lang periode i IHR-prosjektet og jeg vil derfor kun ta utgangspunkt i noen utvalgte hendelser.

Høstsemesteret 2011 tiltrer IHR-prosjektlederen offisielt i sin stilling. Prosjektlederen er en ekstern konsulent som kommer utenfra universitetet og tidligere blant annet har bistått offentlige og private enheter med kompetanse innenfor ledelse og bedriftsutvikling. To av fagforeningene forholder seg skeptiske til bruken av en ekstern konsulent som prosjektleder for IHR-prosessen, mens de andre to fagforeningene forholder seg mer positive til det og ser det som sunt med en person som kan gi et blikk utenfra (artikkel av Tidemann 2011).

I mars 2012 vedtar universitetsstyret at det skal overføres 10 millioner kroner av årsbudsjettet for 2012 fra sentraladministrasjonen til finansiering av forskning og undervisning, som et ledd i IHR-prosessen. Første delen av målet til universitetsstyret og IHR-prosjektet om å frigjøre 50 millioner kroner fra driften til Sentraladministrasjonen til forskning og undervisning er dermed nådd (artikkel av Toft 2012a). Fagforeningene er dog uenig med universitetsledelsen om hvordan pengene skal fordeles og mener at pengene bør gå til de ansatte (artikkel av Toft 2012b).

I forbindelse med et styremøte²¹ mot slutten av juni 2012 leverer universitetsdirektøren og IHR-prosjektlederen rapporten ”Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for organisering”, basert på arbeidet i plangruppen for Roller og ansvar av de administrative nivåene på Universitetet i Oslo. Tre

²¹ Møte nr. 4/2012 i universitetsstyret, styrenotat med vedlegg til saksnr. 2012/1457 (D-sak 1).

modeller for fremtidig organisering av UiOs administrative oppgave legges i dette dokumentet fram for Universitetsstyret:

- Modell 1: "Nærhetsmodell" – desentral modell med større grad av lokal selvstendighet for administrative oppgaver.
- Modell 2: "Utvikling av dagens modell" – tilpasset dagens modell gjennom konkretisering av funksjonsoppgavefordeling.
- Modell 3: "Sentralisert administrativ modell" – sterkere sentral ledelse av de administrative funksjonene"

På side 2 i rapporten står det at universitetsdirektøren og IHR-prosjektlederen i utgangspunktet kun mener at det er to realistiske modeller som organisasjonsmodell for Universitetet i Oslo, nemlig nærhetsmodellen og den sentralisert administrative modellen. På side 15-16 i rapporten setter universitetsledelsen IHR-prosjektet inn i en internasjonal kontekst og henviser til andre europeiske universiteter som har gjort organisasjonsendringer i løpet av de siste 20 årene. De europeiske universitetene har ifølge rapporten enten valgt nærhetsmodellen eller den sentraliserte administrative modellen. Hovedvekten av universitetene hadde dog valgt nærhetsmodellen. Man kan derfor tolke argumentasjonen i rapporten som at universitetsledelsen legger opp til at dagens modell ikke er et alternativ som bør satses videre på, men at man i stedet hellere bør velge nærhetsmodellen. Dokumentet sendes ut til høring på universitetets enheter med svarfrist i september 2012. I mitt intervju med rektor forklarer rektor nærmere om hva som ligger i begrepet "nærhetsmodell":

Nærhetsmodellen er jo det samme som subsidiaritetsprinsippet. Det er et viktig prinsipp som jeg vil tro de aller fleste ansatte her vil være positive til. Det betyr naturlig nok og enkelt sagt at vi har tillit til de som er nærmest der ting skjer, og at det er også de som er best kvalifiserte til å ta beslutninger. Desto lenger borte arenaen man er, desto større sjanser er det for at beslutningene ikke blir gode, og desto større sjanser er det også til at det blir flere lag av beslutningsnivåer som må engasjeres. Så subsidiaritetsmodellen er veldig viktig, vil jeg si, for enhver institusjon, og ikke bare for universitetet (Rektor, intervju 11. april 2013).

Metaforen "nærhetsmodell" bygger på et ontologisk subsidiaritetsprinsipp fra katolsk sosialtenking²². Subsidiaritetsprinsippet oversettes gjerne til nærhetsprinsippet og brukes om hvordan beslutningsmyndighet fordeles mellom ulike enheter, og hva som er de best egnede beslutningsnivå for politiske saksområder. I EU betyr prinsippet at beslutninger skal fattes på lavest mulige effektive nivå. – En setning som også går igjen på side 16 i universitetets rapport "Fordeling av roller og ansvar i UiOs administrasjon – alternative muligheter for

²² Store norske leksikon: <http://snl.no/subsidiaritet>

organisering”. Nærhetsmodellen blir i oktober 2012 vedtatt av universitetsstyret som organisasjonsmodell for universitetet²³, selv om ikke alle ansatte og fagforeninger stemmer for denne modellen. Hovedtillitsvalgt i Parat forteller i mitt intervju om hvordan han opplevde høringsrunden opp mot styremøtet:

I vårt hørings svar til *Roller og ansvar* høsten 2012 støttet vi ikke nærhetsmodellen, for vi ville ha dagens modell i modifisert form. Vi hadde ikke noe tro på den nærhetsmodellen. Jeg lagde også et eget forslag til en modell, men den ville ledelsen ikke ha. ”Nærhetsmodell” høres jo fint ut, men etter min mening legger den modellen ikke opp til samarbeid noe særlig. Vi ønsker at de ulike nivåene skal samarbeide om oppgavene. Men det er klart at ”nærhetsmodell” høres mye finere ut enn en sentralisert modell, for den sentraliserte modellen ville ingen ha. Det var jo åpenbart hvilken modell universitetsledelsen ville ha når de kom med et sånt begrep som nærhetsmodellen. Det var et klart innsalgstricks å kalle modellen for det, selv om det ikke var klart hva som ligger i nærhet (Hovedtillitsvalgt i Parat, intervju 22. mars 2013).

Den tillitsvalgte i Parat gir dermed indirekte uttrykk for at det meste i høringsrunden var bestemt på forhånd fra universitetsledelsen sin side, og at navnet nærhetsmodell mest var en innsalgstricks fra universitetsledelsen sin side for å la denne modellen appellere mest hos de ansatte.

Mot slutten av høstsemesteret 2012 uttaler de fire fagforeningene at de føler at IHR-prosessen går for fort og at de ikke får nok informasjon om hva som skal skje (artikkel av Lindqvist 2012a). Som følge av dette velger universitetsstyret å utsette fristen for organisasjonsutviklingen av sentraladministrasjonen, kalt SA5-prosessen, til mars 2013 (artikkel av Lindqvist 2012b).

5.2.1 Retoriske situasjon: ”BUM”

Den første retoriske situasjonen jeg har tenkt meg å gå dybden med i denne fasen oppstår i februar 2013. NTL sender ut en ny brosjyre til alle ansatte på universitetet. Brosjyren har tittelen ”Ja til ansvar og helhetstenking – Nei til bestiller-utfører-modell” (NTL-brosjyre 2013):

²³ Protokoll til møte nr. 6/2012 i universitetsstyret - saksnr. 2012/7588 (V-sak 6).



Brosjyren er på åtte sider og minner i utformingen mye om den forrige NTL-brosjyren fra 2011. Brosjyren kommer som en reaksjon på universitetsledelsens vedlegg til et styremøtet²⁴ med forslag til hvordan sentraladministrasjonen skal utvikles som organisasjon ut fra nærhetsmodellen, i forbindelse med SA5-prosessen. Blant forslagene fra universitetsledelsen er opprettelsen av en egen enhet for lederstøtte rundt universitetsledelsen, og at det etableres en enhet for administrativ støtte basert på dagens personalavdeling og økonomi- og planavdeling (Lindqvist 2013a). I den nye organiseringen av sentraladministrasjonen vil det være et skille mellom drift og strategi. I et intervju i Uniforum uttaler NTL-lederen at IHR-prosjektet er organisert på en slik måte at IHR-prosjektlederen har fått for mye makt, noe som ifølge NTL særlig ses i SA5-organiseringprosessen (artikkel av Lindqvist 2013b). NTL-lederen forklarer i mitt intervju meningen med brosjyren:

Ved hjelp av vår BUM-brosjyre har vi prøvd å identifisere hva ledelsens forslag til SA5-organisasjonsmodellen er: det skal være en serviceinnstilling i den nye enheten, de skal være brukerorienterte, det er fakultetene som skal få mer myndighet, og de skal være tydelige i avklaringen av hva de kan forvente seg av denne serviceenheten. I IHR-dokumentene bruker man vendingen ”gjensidig forpliktende avtaler”, og det er noe vi frykter er tjenesteavtaler og bestiller-utførermodellen (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

NTL kopler altså universitetsledelsens nærhetsmodell i sentraladministrasjonen mot metaforen bestiller-utfører-modell. En modell som NTL i sin brosjyre forkortes til ”BUM” og gir derved assosiasjoner til at universitetsledelsen ifølge NTL skyter ved siden av med sin nærhetsmodell. NTL skriver på side to i brosjyren at nærhetsmodell er ”nærhet i ord”, men ”sentralisering av handling”. På forsiden lister NTL opp fire punkter som ”BUM” vil medføre på Universitetet i Oslo: ”BUM” pulveriserer ansvar og svekker helhetstenkning; ”BUM” skaper mistillit og kontroll; ”BUM” skaper mer byråkrati og er dyrt; ”BUM” dumper lønn og arbeidsforhold. Universitetsstyret oppfordres derfor til ”å avvise en slik modell” på

²⁴ Møte nr. 2/2013 i universitetsstyret, styrenotat med vedlegg til saksnr. 2013/3367 (V-sak 5).

styremøtet 12. mars 2013. I BUM-brosjyren ser det altså ut som om at metaforene om stoppeklokkementaltet fra Lean-brosjyren blir skiftet ut, og at fortellingen om IHR-prosjektet derved endrer seg fra å handle om Lean til i stedet å handle om innføringen av en bestiller-utfører-modell. Selv om metaforene og fortellingen blir annerledes i BUM-brosjyren, taler NTL dog stadig i samme konfliktdiskurs og kritikk av markedstenkningen i offentlig sektor, slik NTL gjorde i brosjyren om Lean.

De andre tre fagforeningene reagerer ikke like sterkt på denne brosjyren som de gjorde med Lean-brosjyren. Faktisk uttaler verken de tre fagforeningene eller universitetsledelsen seg offisielt om BUM-brosjyren ikke Uniforum. I mitt intervju med de tre andre fagforeningene forteller en av de tillitsvalgte dog følgende:

Det som er forskjellen mellom NTL-brosjyrene om henholdsvis Lean og bestiller-utførermodellen, er at sistnevnte brosjyre ble vi informert om på forhånd av NTL, så det var greit. Men igjen så ser jeg ikke den virkeligheten som NTL beskriver i sin brosjyre, og særlig ikke når universitetsledelsen på forhånd har skrevet i et styrenotat at de ikke skal innføre bestiller-utførermodellen på Universitetet i Oslo. NTL snakker i brosjyren om kjøp og salg av tjenester og til slutt outsourcing, men jeg ser ikke helt at universitetsledelsen vil ha outsourcing. Hvordan skal man eksempelvis klare å outsource forskningsadministrativ avdeling? Jeg har derfor vanskelig ved å se relevansen med brosjyren, selv om jeg selvsagt synes det å lage rutiner som skaper mer byråkrati er unødvendig (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

En av de andre fagforeninger sier følgende i mitt intervju:

Vi er helt enige med NTL i at bestiller-utførermodellen er en dårlig modell og at den ikke passer for vår sektor. Men ledelsen har sagt at de ikke kommer til å innføre denne modellen, så da mener jeg at man må ha tillit til at de snakker sant. Hvis ledelsen sier at de ikke skal innføre denne modellen, så velger jeg å tro på det. Og hvis ledelsen så innfører denne modellen allikevel, er det veldig alvorlig. Vi har for så vidt vært enige med NTL om sak, men ikke om retorikk. Jeg synes bestiller-utførermodellen er meningsløs og er en modell som passer veldig dårlig mange steder. Det er en kjempebyråkratiserende og kostbar modell, og som bryter med hele IHR-tanken om å fjerne byråkratiserende prosesser og om å frigjøre midler til undervisning og forskning. I bestiller-utførermodellen vil du i stedet bruke flere penger og mer byråkrati. Men NTL har tatt det litt på forskudd i brosjyren og sagt at denne modellen skal innføres (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

Noen av de andre fagforeningene vektlegger altså tillit til at universitetsledelsen ikke innfører bestiller-utfører-modellen, fremfor å gå inn i en konfliktdiskurs slik som NTL gjør.

Den offisielle ”forsvarstalen” på den retoriske situasjonen, som NTL forsøker å plassere universitetsledelsen i med BUM-brosjyren, uteblir altså. I forbindelse med en sammenlikning av de to brosjyrene fra NTL i mitt intervju med universitetsdirektøren sier universitetsdirektøren dog følgende:

Jeg kjenner meg ikke igjen i virkelighetsbeskrivelsen i de to brosjyrene (fra NTL). Lean var et verktøy i en startsfase for å få tilstrekkelig kartlegging av arbeidsprosesser og skulle altså ikke ha større plass i prosjektet enn det. Brosjyren om bestiller-utførermodellen beskriver noe som vi ikke gikk inn for (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

Samtidig med brosjyren fra NTL lanseres, arrangerer de fire fagforeningene et felles allmøte for de ansatte, med tittelen ”Løser ny organisasjon i SA5 UiOs utfordringer?”. På et styremøte i mars 2013 skal universitetsstyret nemlig stemme om hvilken type organisasjonsstruktur som sentraladministrasjonen skal ha. Universitetsledelsen velger dog ikke å delta på fagforeningenes allmøte om SA5. Forslagene til nyorganisering av SA5 som så langt har blitt presentert i styredokumenter fra universitetsledelsen bekymrer de fire fagforeningene, fordi det ifølge fagforeningene ikke finnes noen ordentlig risiko- og konsekvensutredning av forslaget til modell og hvilken betydning den nye organiseringen av sentraladministrasjonen vil få for de ansatte (artikkel av Lindqvist 2013c).

5.2.2 Retoriske situasjon: Uenighetsprotokollen

Den andre retoriske situasjonen som jeg har valgt å fokusere på i denne fasen har å gjøre med en felles uenighetsprotokoll som de fire fagforeningene skriver til universitetsstyret. Uenighetsprotokollen kommer i forbindelse med vedtaket om hvilken organisasjonsstruktur sentraladministrasjonen (SA5) skal ha. Etter to separate forhandlingsmøter er fagforeningene og universitetsledelsen nemlig ikke kommet til enighet om omorganisering av sentraladministrasjonen. Fagforeningene ber i Uenighetsprotokollen derfor universitetsstyret om å utsette saken om SA5 inntil den er bedre utredet (artikkel av Lindqvist 2013d). Fagforeningene skriver i uenighetsprotokollen at ”det vil være dramatisk dersom universitetsstyret fatter et vedtak som går på tvers av alle organisasjonenes standpunkt i denne saken som er forhandlingsgjenstand etter Hovedavtalens § 13, nr. 2a” (artikkel av Lindqvist 2013d). Videre skriver fagforeningene i uenighetsprotokollen at de har fått bekymringsmeldinger fra sine medlemmer om SA5-prosessen. Fem dager senere vedtar universitetsstyret på styremøtet²⁵ at universitetsledelsens forslag til omorganiseringen av sentraladministrasjonen skal gjennomføres. Styremøtet omtales i Uniforum med et dramatisk fortellerplot hvor man får lese at rektor brukte sin dobbeltstemme i universitetsstyret til å få vedtaksforslaget om SA5 vedtatt, og derved gikk universitetsledelsen imot fagforeningenes anbefaling om å utsette saken til mer utredning hadde blitt gjort (artikkel av Lindqvist

²⁵ Protokoll til møte nr. 2/2013 i universitetsstyret, styrenotat med vedlegg til saksnr. 2013/3367 (V-sak 5).

2013e). Jeg intervjuet NTL dagen etter dette styrevedtaket, og NTL-lederen forteller hva fagforeningenes kamp på styremøtet var:

Det var jo et vedlegg til universitetsstyret i går, på over 900 sider. Å få tak i hva som egentlig står der, tenker jeg har vært en av våre viktigste jobber for våre medlemmer. Altså, hva er de konkrete forslagene, fordi det er 900 sider med bomull, tåke og floskler. Og det er vanskelig å få tak i hva det egentlig er universitetsledelsen legger opp til her. Det var også det som var den store kampen i går. Grunnen til at alle fagforeningene var enige i går var at vi ikke skjønner hvordan dette svarer på spørsmålet: hvordan er det nærhetsmodellen løser problemene våre? Det er bare masse, masse tekst (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

NTL-lederen bærer i mitt intervju preg av å være frustrert over universitetsledelsen og karakteriserer språket i IHR-dokumentene om SA5-organiseringen som vanskelig å forstå, og kaller språket for ”bomull, tåke og floskler”. De fire fagforeningene skjønner ifølge NTL ikke hva universitetsledelsen vil i SA5-prosessen og hvordan nærhetsmodellen skal løse universitetets utfordringer, men i stedet produseres det i IHR-sekretariatet bare veldig mange dokumenter som det ifølge NTL-lederen er vanskelig å skjønne. Derfor velger de fire fagforeningene å stå sammen mot universitetsledelsen. Tillitsvalgt i Akademikerne sier følgende i mitt intervju etter styrevedtaket:

Jeg ser nok mer på IHR som noe overordnet ganske positivt enn NTL gjør. Men ledelsens organisering av sentraladministrasjonens fem avdelinger (SA5) nå den siste tiden er noe alle fagforeningene er enige om kunne vært håndtert mye bedre. Vi fikk en oppfatning fra våre medlemmer at de ansatte ikke syntes SA5-organiseringen var bra håndverk, og at de ikke kjenner seg igjen i resultatet fra prosessen. Akademikerne har stort sett vært veldig positive til IHR-prosjektet, inntil nå. Vi merker nå at prosessen har gått så dårlig at vi er nødt til virkelig å si ifra overfor universitetsledelsen. Det var også derfor alle fagforeningene lagde en felles uenighetsprotokoll og tok avstand fra ledelsen. Men det virker som om ledelsen har tatt det på alvor nå, så vi venter i spenning på hva som vil komme etter det oppspillet som var i forbindelse med vedtaket i mars (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

Den tillitsvalgte i Akademiker forteller altså at det særlig er universitetsledelsens håndtering av SA5-prosessen som de fire fagforeningene er enige om er ”dårlig håndverk”, og derfor følte fagforeningene at de måtte markere en avstand fra ledelsen i en felles uenighetsprotokoll.

Et par uker etter vedtaket i mars 2013 skriver rektor og universitetsdirektøren et felles leserbrev i Uniforum med tittelen ”Internt handlingsrom – Vi har felles mål” (leserbrev av Ottersen og Bjørneboe 2013). I leserbrevet gjør universitetsledelsen det klart at IHR-prosjektet ikke skal ”føre til at noen ansatte får dårligere arbeidsforhold, og ingen vil miste jobben”, og man kan dermed tolke leserbrevet som en respons på den retoriske situasjonen

som oppsto i forbindelse med styrevedtaket av SA5. I førstedelen av sitt leserbrev prøver universitetsledelsen å fokusere på de positive tingene som har blitt oppnådd i løpet av IHR-prosessen, og som det har vært stor oppslutning rundt og bred enighet om, også blant fagforeningene. Universitetsledelsen nevner blant annet at universitetsstyret har besluttet å overføre 50 millioner kroner til universitetets primærvirksomhet. I mitt intervju med universitetsdirektøren forteller hun om hvorfor de gjorde det:

Det er viktig at vi ikke glemmer hele visjonen: at hverdagen skal bli bedre for de ansatte og studentene. Derfor har styret også allerede kuttet 50 millioner kroner fra Sentraladministrasjonen til studenter og vitenskapelige på fakultetene. På denne måten har vi styrket rammene til fakultetene (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

I andre delen av leserbrevet tar universitetsdirektøren og rektor opp den interne organiseringen av sentraladministrasjonen. Universitetsledelsen forklarer i brevet at grunnen til at de har valgt å se på organiseringen av sentraladministrasjonen er fordi de har fått tilbakemeldinger fra mange ansatte og ledere ved fakultetene at de opplever sentraladministrasjonen som uklar og at avdelingene i sentraladministrasjonen ”ikke snakker sammen” (leserbrev av Ottersen og Bjørneboe 2013). Universitetsledelsen skriver i leserbrevet at de som ledelse derfor har vært nødt til å ta tilbakemeldingene alvorlig. Universitetsledelsen skriver avslutningsvis i brevet at de er opptatt av god kommunikasjon, samarbeid og ivaretagelse av den medbestemmelse, og at de ser på fagforeningene som en viktig ressurs. Universitetsledelsen runder brevet av med å si: ”Når noen fagforeninger opplever at samarbeidet ikke er godt nok, ønsker vi en dialog om hvordan vi kan oppnå bedre samspill i omstillingsprosessen videre” (leserbrev av Ottersen og Bjørneboe 2013). Universitetsledelsen prøver derved å invitere fagforeningene til dialog. Brevet blir dog ikke godt mottatt av de fire fagforeningene, som velger å gå ut i et felles leserbrev i Uniforum med tittelen ”Respekt for medbestemmelsen – et felles mål?” (leserbrev av Akademikerne, Forskerforbundet, Parat og NTL 2013). Fagforeningene hefter seg i brevet særlig ved at universitetsledelsen skriver at det er *noen* av fagforeninger som *opplever* at samarbeidet ikke er godt nok. Fagforeningene skriver i brevet at ”Faktum er at **alle** fagforeningene er enige om at samarbeidet ikke fungerer”. Tillitsvalgt i Forskerforbundet forklarer i mitt intervju hvordan fagforeningene oppfatter universitetsledelsens leserbrev:

Det som skjer nå er at universitetsledelsen prøver å late som om det er en splittelse mellom fagforeningene i forbindelse med det som har skjedd med SA5. Det er derfor at alle fagforeningene nå har gått ut i et leserbrev og sagt at fagforeningene står sammen. Universitetsledelsen skriver at ”noen av fagforeningene mener at

samarbeidet med ledelsen ikke fungerer bra nok”, men *alle* fagforeningene mener at samarbeidet ikke fungerer. Så universitetsledelsen prøver å splitte. Vi føler at ledelsen har overkjørt oss fullstendig med vedtaket om SA5, og nå står fagforeningene veldig sammen (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

Man kan si at fagforeningene på denne måten strukturerer universitetsledelsens retorikk i leserbrevet ut fra en strukturmetaforbruk, der diskusjon oppfattes som krig, slik jeg har beskrevet i mitt teoriavsnitt om Lakoff og Johnson. Derved kan man tolke det dit hen at fagforeningene oppfatter universitetsledelsens retorikk som et uttrykk for at fagforeningene og universitetsledelsen er i ”krig” med hverandre, og at den andre parten derved har en bevisst strategi om hvordan man formulerer seg overfor hverandre. På denne måten kan man si at fagforeningene blir opptatt av å hefte seg ved de kamprelaterte aspektene ved diskusjonen om SA5 med universitetsledelsen, og fagforeningene tolker det derfor som at universitetsledelsen forsøker å splitte fagforeningene fra hverandre. Det kan kanskje være nettopp derfor at det kan være vanskelig for fagforeningene og universitetsledelsen å oppnå en dialog mellom de parter på det pågjeldende stadium av IHR-prosjektet, fordi man i saken med SA5 blir mer opptatt av å tolke hverandres utsagn som ulike typer av strategiarbeid og derfor ikke har fokus på samarbeidsaspektene ved diskusjonen. Fagforeningene er også selv bevisste på å fremstå som samlet mot universitetsledelsen i sin retorikk. Vi ser dette når hovedtillitsvalgt i Parat uttaler følgende i mitt intervju:

Det har jo vært forskjeller mellom hva de ulike fagforeningene mener om IHR-prosjektet, men nå er det viktigere å stå sammen enn å markere forskjeller. Og det er på grunn av universitetsledelsens håndtering av IHR-prosjektet den siste tiden. (Hovedtillitsvalgt i Parat, intervju 22. mars 2013).

Hovedtillitsvalgt i forskerforbundet mener at alle fagforeningene i denne perioden har kommet litt nærmere hverandre. Vi ser dette når den tillitsvalgte sier følgende i mitt intervju:

Alle fagforeningene har nok beveget seg mot et punkt i forbindelse med IHR-prosjektet. Forskerforbundet er kommet litt nærmere NTL og så har NTL kommet litt nærmere oss også. Og det synes jeg er veldig bra. Det er en styrke å stå sammen, men ikke for enhver pris. Vår holdning er at vi står sammen med de andre fagforeningene så lenge ikke det går på tvers av hva vi mener. Så samarbeidet er bra så lenge det ikke bryter med noe vi tror på (Tillitsvalgt i Forskerforbundet 21. Mars 2013).

Det at alle fagforeningene nå står sammen mot universitetsledelsen gjør, ifølge tillitsvalgt i Akademikerne, også noe med maktbalansen:

Det at fagforeningene nå har kommet til enighet gjør også noe med maktbalansen, med tanke på drøftings- og forhandlingsmøter, som er veldig viktige arenaer for hovedsammenslutninger og for fagforeningene (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. Mars 2013).

Man kan dermed tolke det dit hen at fagforeningene føler at de står sterkere når de står samlet mot universitetsledelsen på dette stadium i IHR-prosjektet. Grunnen til at fagforeningene ikke ønsker å gå dialog med universitetsledelsen kan finnes i følgende sitat fra en av fagforeningene i mitt intervju:

Tidligere mente vi at vi ikke er tjent med å gå imot IHR-prosjektet, men at vi i stedet er tjent med å bidra til at prosjektet fungerer optimalt og at det blir bra. Men akkurat nå føler vi ikke at vi jobber mot det samme målet som ledelsen. Vi føler at ledelsen egentlig har sviktet hva som var det opprinnelige IHR-målet. Men så lenge ledelsen følger det opprinnelige målet så er vi med, men hvis toget sporer av og kjører i feil retning så er vi ikke med. Med det som har skjedd med sentraladministrasjonen nå, mener vi at ledelsen har kjørt i feil retning. De har forhastet noen beslutninger og de har hatt et dårlig grunnlag til vedtaket, fordi de stort sett hadde bestemt seg på forhånd. Alle ansatte og studentrepresentanter i styret mente jo at vedtaket var galt, og allikevel kjører ledelsen bare på. Og da er det dårlig samarbeid. Da kan ikke vi si at vi er med (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

IHR-toget er altså ifølge den hovedtillitsvalgte i Forskerforbundet sporet av for universitetsledelsen på dette tidspunktet i IHR-prosjektet. Fagforeningene krever at universitetsledelsen skal gå ut i et leserbrev og offentlig dementere uttalelsen om det kun var *noen* av fagforeningene som ikke mente at samarbeidet mellom fagforeningene og universitetsledelsen fungerte bra, samt poengtere at universitetsledelsen tar Hovedavtalens bestemmelser om medbestemmelse på alvor (artikkel av Tidemann 2013a).

Universitetsledelsen ser det dog ifølge en artikkel i Uniforum ikke som nødvendig med en slik offentlig melding, og viser til at ledelsen gjennom hele IHR-prosjektet har lagt til grunn at fagforeningene skal medvirke som premissleverandør, slik Hovedavtalen forutsetter (artikkel av Tidemann 2013a).

Mot slutten av april kommer det i Uniforum frem at fagforeningene utsetter alle møter om omorganiseringen med universitetsledelsen inntil videre (artikkel av Tidemann 2013b). Dette på grunn av samarbeidsproblemer mellom universitetsledelsen og fagforeningene. Fagforeningene ønsker derfor ikke å delta på informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter om sentraladministrasjonen med universitetsledelsen. Tillitsvalgt for Akademikerne forsikrer dog på et fellesmøte for alle fagforeningenes medlemmer 26. april at dette ikke betyr at fagforeningene har brutt samarbeidet med universitetsledelsen, eller at fagforeningene ikke ønsker en omorganisering (artikkel av Tidemann 2013b). Konflikten handler derimot om å få avklart noen spørsmål til sentrale punkter i Hovedavtalen, slik som paragraf 1 om grunnlaget for de ansattes rett til medbestemmelse og reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres. NTL sier på samme allmøte at de er usikre på hva universitetsledelsen som

arbeidsgiver legger i begrepet medbestemmelse, og at det derfor er vanskelig å gå i møter når fagforeningene ikke vet hvilken rolle de skal ha (artikkel av Tidemann 2013b).

I mitt intervju beskriver IHR-prosjektlederen IHR-prosjektets generelle forløp som overordnet positiv, men kaller SA5-prosessen som problematisk støyfull og sikter dermed til uenighetene mellom universitetsledelsen og fagforeningene:

IHR-prosjektets forløp har hatt en veldig positiv utvikling frem til for relativt kort tid siden. Vi har etter mitt skjønn, og med den gevinstsaken vi skal ha frem i juni, fått ganske gode resultater. Så har vi hatt en prosess knyttet til organiseringen av sentraladministrasjonen som har vært problematisk støyfull, og det har skapt en del problemer i den fasen vi har vært inne i nå. Nå fortsetter jo den prosessen og vi fikk vedtatt prinsippene, men det er problematisk at man er så lite åpen for endringer. Det er et resultat som jeg ikke har opplevd i de andre IHR-prosjektene. Det er kanskje ikke så unaturlig, fordi endrer du en rutine eller en praksis så er det mindre komplekst og konfliktfylt for enkeltpersoner, enn om du endrer arbeidssted og organisert plass i organisasjonen. Jeg tror noe av dette skyldes at man har ulike oppfatninger av hvordan løsningene skal være. Jeg tror også at de har strevd noe med at vi har fått for lite tid til endring. Endringer i store organisasjoner krever tid, og hvis man ikke får den tiden så blir det lett støy ut av det (IHR-prosjektlederen, intervju 8. april 2013).

Universitetsdirektøren påpeker dog i mitt intervju med henne at det også er veldig mange som synes at IHR-prosjektet går for langsomt:

Selv om noen synes vi går for raskt frem så skal jeg si deg at det er veldig mange som synes vi går for sakte frem også, for nå har de hørt om dette så lenge, så nå vil de bare gjøre endringer. Det er mange som er utålmodige nå og som gleder seg til styrevedtaket 17. juni. Og det som blir annerledes er jo funksjonen til Sentraladministrasjonen. Vi får mange gode tilbakemeldinger. Det er meningen at vi skal ha mye større brukerfokus. De støttefunksjonene vi beskriver på administrativ støtte eller fagstøtte skal jo bare levere de tjeneste enhetene ønsker. Det går jo fra kontroll til tillit (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

Samtidig fokuserer universitetsdirektøren også på de positive aspektene i IHR-prosjektets forløp:

Det er et fantastisk engasjement på fakultetene og enhetene for at vi tar tak i de utfordringene som vi faktisk har hatt, og de har tro på at med den innsatsen vi gjør nå vil hverdagen bli enklere for dem. Vi har møtt over 2 000 mennesker. Så selv om man nå står i litt utfordringer fremover så er det nettopp troen på at vi skal lykkes og på at det betyr noe, for både studenter og ansatte, som driver oss (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

5.3 Fase 3: Forsoningen og IHR-prosjektets avslutning

I etterkant av mine intervjuer med fagforeningene og universitetsledelsen i mars og april har mye skjedd. Ved hjelp av avisoverskriften ”No snakkar dei saman igjen” som hovedoppslag i papirutgaven av Uniforum i mai 2013 indikeres at samarbeidet mellom universitetsledelsen og de fire fagforeningene er gjenopptatt (artikkel av Toft 2013). Fagforeningene og universitetsledelsen er blitt enige om at rektor skal være tilstede på møter om omorganiseringen med fagforeningene hvis det skulle oppstå uenigheter mellom partene under forhandlingen, og forut for styremøter. Rektor skal dermed ta en mer aktiv rolle i forhandlingsprosessen om IHR-prosjektet. Tidligere har slike møter nemlig kun vært ledet av universitetsdirektøren og viserektor. I Uniforum blir møtet mellom fagforeningene og universitetsledelsen kalt for et ”fredsmøte”, og fagforeningene og universitetsdirektøren blir beskrevet som være glade og fornøyde med resultatet av dette fredsmøtet.

I Juni blir de fire fagforeningene enige med universitetsledelsen om en modell for omorganiseringen av sentraladministrasjonen som blir vedtatt på et styremøte²⁶ 17. juni 2013. I mitt intervju forteller universitetsdirektør følgende om veien videre for IHR-prosjektet:

Prosjektet Internt handlingsrom utfases nå mot sommeren med 2013 som utgangen, men da er det ikke sånt at vi stopper opp da. Internt handlingsrom er kimen til kontinuerlig forbedring. (...) Jeg er glad for at vi har startet IHR. Jeg er veldig stolt av det. Jeg vet at det er ønsket ute på enhetene, at hverdagen og arbeidsoppgavene var veldig komplisert for veldig mange, eksempelvis eksternfinansierte prosjekter, dobbeltarbeid, bilagslønn, studier, administrasjon og weben. Det opplevdes som en stor arbeidsbelastning for forskerne å drive med administrasjon. Vi har møtt over 2 000 mennesker, og det er ganske mange som har gitt oss entydig retning for hva jeg kan gjøre i min jobb som øverst administrativ ansvarlig for at hverdagen deres kan bli bedre (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

²⁶ Protokoll til møte nr. 4/2013 i universitetsstyret, styrenotat med vedlegg til saksnr. 2013/3367 (V-sak 6).

6 Diskurser som omkranser IHR-prosjektet

Vi har nå sett hvordan diskursene rundt IHR-prosjektet forteller ulike fortellinger om prosjektet og kommer som en reaksjon på hverandre. Jeg vil nå gå nærmere inn på den diskursive praksisen i IHR-prosjektet. Først vil jeg gå i dybden med hva som skjer når begreper tillegges ulik mening i IHR-prosjektet.

6.1 Begreper som blir tillagt ulik mening

Ved hjelp av metaforbruk i løpet av IHR-prosjektet ser vi at det skjer en overføring av et ord fra dets sedvanlige sfære til en annen sfære. Ord blir altså med andre tillagt en mening sammen med andre ord, og lager derved ulike fortellinger om samme begrep. Retorikken i løpet av IHR-prosjektet synes særlig å være preget av en kamp om definisjoner av ulike begreper. Jeg vil bruke begrepet Lean og nærhetsmodell som to illustrative eksempler fra IHR-prosjektet.

6.1.1 Lean: stoppeklokkementalitet versus prosesskartleggingsverktøy

Begrepet Lean er et av de begrepene som i IHR-prosjektet får forskjellige betydninger av ulike parter i prosessen. NTL fremmer i sin brosjyre ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean” fra slutten av mai 2011 en tragisk fortelling om Lean. Man ser dette når NTL i sin brosjyre kopler begrepet Lean opp mot sprangtropemetaforen, slik som stoppeklokker og Toyotametoden. Universitetsledelsen på den andre siden forteller dog en annen fortelling og kopler Lean til metonymiene arbeidsglede og å jobbe smartere. – En form for narrativbruk som kan minne om en romantisering av begrepene. Samme begrep blir dermed ilagt forskjellig verdi. Jeg har i figur 6.1 forsøkt å sammenfatte de ulike betydninger som Lean-begrepet får i løpet av IHR-prosessen. Det oppstår altså det man retorisk kan kalle for en meningsforskyvning av begrepet Lean ettersom begrepet tillegges en annen mening sammen med andre ord. NTL tolker Lean som et rasjonaliseringsverktøy i tayloristisk forstand, mens universitetsledelsen tolker Lean som utviklingsverktøy.

Figur 6.1: Forskjellige betydninger av begrepet Lean som blir tillagt i IHR-prosessen:



Kilde: NTL-brosjyre om Lean (2011)

Kilde: Powerpointslides: "Hva er LEAN, og hvordan vil UiO bruke metodikken?" (universitetsdirektøren 7. april 2011), "Metodeverk for prosessforbedringer IHR-prosjektet" (Universitetsledelsens ledergruppe/ULG 4. januar 2011). Intervju med Hennem i Uniforum1 18. april 2011: "Entusiasme for omorganiseringen". Leserbreve skrevet av Bjørneboe og Hennem 17. juni 2011: "La oss holde oss til saken"

I mitt intervju sier NTL-lederen følgende om brosjyren om Lean:

Jeg tror at dette arbeidet med brosjyren har hjulpet oss med å sette ting i et system. Vi begynte å skolere oss på New Public Management for over 10 år siden og har fulgt utviklingen. Når de andre fagforeningene sier at ”nå har vi hatt et litt rart allmøte med post it-lapper på veggen” er det på en måte en enkeltstående hendelse for dem. For oss er det rett inn i beskrivelsen av en metode som også har mange andre elementer som vi bare kan vente på kommer, eller som vi kan velge å slå oss imot. Altså, vi ser at dette henger sammen: at dette har blitt prøvd mange andre steder og at det finnes mange erfaringer der ute. Det er ikke noe vits i å vente og se hva som skjer og krysse fingrene og håpe på at dette går bra. Det blir utrolig naivt. Og det har vi fått en massiv støtte på ute nå, og ikke bare blant våre medlemmer, men overalt ellers (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

NTL forholder seg altså et makronivå og prater om ontologiske metaforer slik som New Public Management, mens universitetsledelsen i stedet forholder seg til et mikronivå og taler om praktiske forhold i IHR-prosjektet på Universitetet i Oslo. De to diskursene synes derfor ikke å treffe hverandre fordi de to parter forholder seg til ulike nivåer.

Man ser at universitetsledelsen forsøker å komme bort fra den diskursen som NTL plasserer IHR-prosjektet i, når universitetsledelsen uttaler at Lean er ikke noe hokus pokus. Universitetsledelsen prøver dermed å nøytralisere Lean-begrepet etter NTL utgir Lean-brosjyren. Den betydning Lean-bruken i NTL-brosjyren får i IHR-prosessen er at det skapes det som IHR-prosjektlederen kaller for ”forstyrrelser”:

Når jeg kom inn i prosjektet for snart to år siden var det retorisk litt problematisk. Lean var på mange måter et ord som skapte en del forstyrrelser i forhold til å gjennomføre IHR-prosessen. Her ble det oppfattet som et klart uttrykk for New Public Management-tenkingen, og at dette var en metode man ikke ønsket brukt. Men Lean er ikke noe hokus pokus. Derfor har jeg og andre forsøkt å si at Lean er jo egentlig noe vi har holdt på med i alle år. Det er kartlegging av arbeidsprosesser, og det er noe man alltid har gjort. På denne måten fikk vi dette ned på et diskusjonsnivå, slik at vi ikke lenger snakket om Lean, men i stedet om behovet for å kartlegge og forbedre arbeidsprosesser. Størsteparten av den tiden jeg har vært her har Lean-begrepet som sådan ikke vært brukt. Vi har i stedet sagt bruk av metoder for prosesskartlegging. Nå er det jo slik at skal man få til forandring så må man jo vite hva man skal forandre, og skal du endre en arbeidsprosess må du hvert fall kartlegge arbeidsprosessen først. Men det var helt tydelig at det å ta i bruk såkalt Lean-metodikk i universitetet skapte i seg selv støy (IHR-prosjektlederen, intervju 8. april 2013).

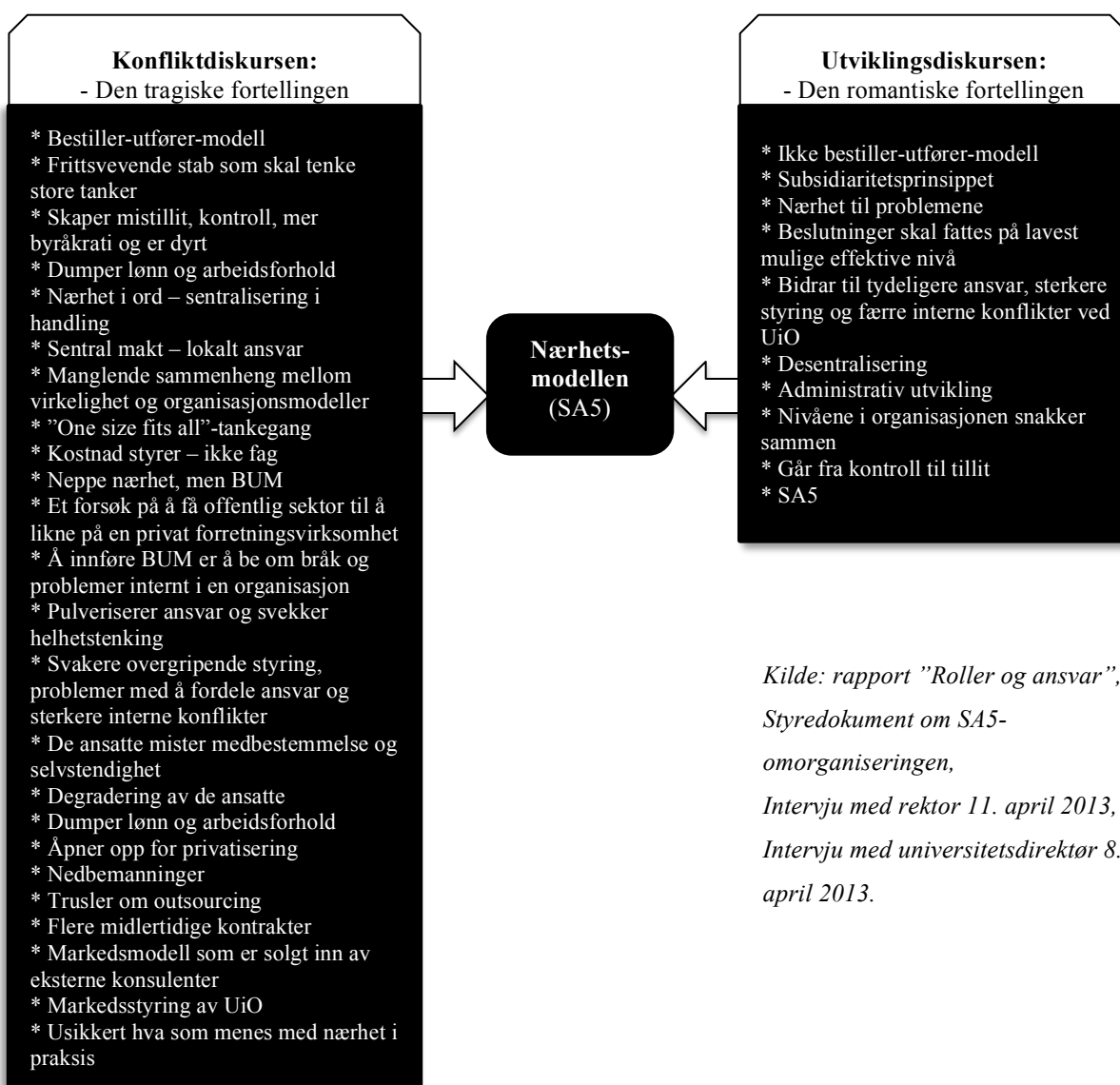
Man kan dermed tolke det som om at måten NTL bruker Lean-begrepet på i sin brosjyre skaper et støyforhold hvor Lean lades med så mange negative verdier at det skaper forstyrrelser i IHR-prosessen. Det er dog ikke alle fagforeningene som kopler Lean-begrepet opp mot noe negativt:

Jeg har ikke et sterkt forhold til Lean. Det har jo vært veldig i vinden i forbindelse med Toyota osv. Men som universitetsledelsen sier, så er det jo bare et annet ord for å gjøre ting på best mulig måte og gjøre ting bedre. Så kall det hva du vil, jeg er ikke så veldig opphengt i Lean som begrep. Det var jo veldig aktuelt som begrep i begynnelsen av prosessen i forbindelse med diskusjonen rundt Lean, men så forsvant det helt deretter. Jeg synes at som arbeidsprosess i IHR-prosjektet var Lean ganske interessant, og det skapte jo engasjement og entusiasme blant de ansatte. Man fikk lissom noe knagger som man kunne jobbe videre med (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

6.1.2 Nærhetsmodell: BUM versus subsidiaritetsprinsipp

Når nærhetsmodellen blir presentert av universitetsledelsen i løpet av IHR-prosjektet er det ikke alle som gir samme definisjon av begrepet. Ved hjelp av NTL-brosjyren om BUM så vi at NTL kopler nærhetsmodellen opp mot BUM og tjenesteavtaler. I styredokumentene om Roller og ansvar ser vi at nærhet derimot indirekte koples opp mot det katolske subsidiaritetsprinsippet og får derved en annen betydning. Jeg har forsøkt å sammenfatte noen av de ulike betydninger av nærhetsmodell i figur 6.2. Mange av de samme begrepene som er hentet fra NTL-brosjyren om Lean synes dermed å bli videreført i brosjyren om ”BUM”. Noen metaforer byttes ut, men den samme grunnleggende tragiske fortellingen om frykten for markedsstyringen av staten og offentlig sektor, som NTL formidler i Lean-brosjyren, fortsetter i ”BUM”-brosjyren og konfliktdiskurs opprettholdes dermed.

Figur 6.2: Forskjellige betydninger av begrepet nærhetsmodell som blir tillagt i IHR-prosessen:



Kilde: rapport "Roller og ansvar", Styredokument om SA5-omorganiseringen, Intervju med rektor 11. april 2013, Intervju med universitetsdirektør 8. april 2013.

Kilde: NTL-brosjyre om "BUM" (2013)

Mange av de ansatte synes dog ikke helt å kople samme utviklingsdiskurs og romantisk fortelling til nærhetsmodellen slik universitetsledelsen gjør. Rett og slett fordi det oppfattes som uklart om hva som ligger i nærhetsprinsippet i praksis. En av fagforeningene uttaler eksempelvis følgende i mitt intervju:

Jeg savner litt den aktive diskusjonen om hva som ligger i begrepet nærhetsmodell. - En slags operasjonalisering av begrepet. Jeg tror, for eksempel, det vil være ganske ulikt hvordan medisinsk fakultet tolker det og hvordan humanistisk fakultet tolker det. For det er veldig ulikt hvordan de ulike fakultetene er bygget opp. Noen er jo bygget opp fra instituttet sånn som med UV og Mat-Nat, mens SV er delt opp i institutter. Så derfor vil det nok være litt ulikt hvordan man ser denne organisasjonsmodell. Men det universitetsledelsen i stedet gjør er at de kutter og skjærer inn til beinet, og først

etterpå skal man gjøre noen organisatoriske grep. Det synes jeg på en måte er litt lettvinnt, og jeg skjønner ikke helt logikken der (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

At nærhetsmodellen er uklar i forbindelse med SA5-omorganiseringen og koples opp mot bestiller-utfører-modell, skaper igjen et slags støyforhold og påvirker dermed samarbeidet mellom fagforeningen og universitetsledelsen. Selv om NTL, ifølge de tre andre fagforeningene, ikke treffer helt med sin brosjyre om ”BUM”, medfører det dog også at de fire fagforeningene søker sammen for å stå sammen mot universitetsledelsens håndtering av SA5-omorganiseringen, nettopp fordi det oppfattes som uklart hva som ligger i nærhetsmodellen.

6.2 Universitetsledelsens språkbruk i IHR-prosjektet

Oppsummerende kan vi si at universitetsledelsens språkbruk i forbindelse med IHR-prosjektet kan karakteriseres til å være en form for IHR-diskurs som de taler ut fra.

Eksempler på dette er ”10-30% målt i antall kroner og/eller kvalitetsbedring”, ”Brukerfokus”, ”Kontinuerlig forbedring” og ”Prosesskartlegging”. Vi ser det også når universitetsdirektøren sier følgende i mitt intervju:

Jeg har kjempetro på IHR og at det blir en bedre hverdag for de ansatte og for studentene. Det er derfor vi gjør det. Det er derfor vi er til på universitetet (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

Universitetsledelsen er i IHR-diskursen også inspirert av Lean-diskursen. Man ser dette blant annet ved eksempler som ”verdikjeder”, ”forenkling og flyt”, ”kontinuerlig forbedring” og ”jobbe smartere”. Universitetsledelsen går dog også i løpet av prosessen inn i en konfliktdiskurs. Vi så blant annet dette i fase 1 i IHR-prosessen ved hjelp av leserbrevet ”IHR – finnes det en skjult agenda?”.

Når universitetsledelsen omtaler IHR-prosjektet er det med positivt ladet ord. Dette er for å la budskapet om IHR-prosjektet gi mer inntrykk hos de ansatte og dermed la appellen til IHR-prosjektet bli sterkere. Eksempelvis bruker universitetsledelsen pathos-begreper ”administrativ utvikling”, ”idedugnad”, ”signingsferd” og ”arbeidsglede”. Dette skaper en slags romantisk fortelling om IHR-prosjektet ut fra en utviklingsdiskurs. I mitt intervju uttaler rektor følgende om IHR-prosjektet:

Jeg mener at dette prosjektet tar sikte på også et overordnet mål: at denne institusjonen skal bli en enda bedre institusjon å jobbe med. At man skal få en institusjon som man liker å tilhøre. Og det er jo klart at mye av det som ligger i IHR-prosjektet leder jo nettopp opp mot det at man skal få en institusjon som lykkes bedre med hensyn til primæroppgaver. Det har også med trivsel å gjøre, og det er en institusjon der roller og ansvar er bedre definert (rektor, intervju 11. april 2013).

Rektor mener også at IHR-prosjektet er et viktig steg i retningen av å komme enda høyere opp i den internasjonale førstedivisjonen av universiteter, og at Universitetet i Oslo følger utviklingen til andre universiteter:

Jeg mener helt bestemt at IHR-prosjektet er en essensielt ting i retningen av å bli det universitetet som vi ønsker å bli i 2020, altså et universitet som er enda høyere opp i den internasjonale førstedivisjonen enn der vi er i dag. Så IHR-prosjektet er, etter mitt syn, et helt avgjørende prosjekt for at vi skal få realisert våre ambisjoner som universitet. Vi ser også at dette er ikke bare noe vi gjør. Universiteter over hele verden innser at de er nødt til å gå gjennom den måten de jobber på, for å bli enda mer bevisst på at ressursene brukes riktig. Og også enda mer bevisst på at man via det administrative apparatet unngår dobbeltbehandling av saker, og at man med det administrative apparatet har veldig gode definisjoner av roller og ansvar. Det er jo elementer som vi har bygget inn i vårt IHR-prosjekt, og det er elementer som bygges inn i tilsvarende prosjekter i universitetet over hele verdenen (Rektor, intervju 11. april 2013).

Selve begrepsbruken i IHR-dokumentene synes dog å bli oppfattet som vanskelig å forstå for de ansatte og fagforeningene. En av fagforeningene forteller meg nemlig følgende:

Ganske tidlig i prosessen tok vi opp det med begrepsbruk i IHR-dokumentene, hvor vi sa at mye av det som står i dokumentene er uforståelig for oss. Vi mente at ledelsen burde lage en slags ordliste for IHR-begreper, men jeg tror aldri det ble gjort. Eksempelvis ”generiske tjenester” var et begrep som ble brukt mye, men som var vanskelig å skjønne (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

I tillegg nevner fagforeningene også at det ikke alltid oppfattes som om at universitetsledelsen legger de rette tingene i begrepene i IHR-dokumentet:

”Mange av begrepene i IHR-dokumentene høres jo fine ut, for eksempel å skulle jobbe smartere. Men det kunne ha vært ålreit hvis man i praksis la de rette tingene i begrepene” (Hovedtillitsvalgt i Parat, intervju 22. mars 2013).

6.3 Fagforeningenes språkbruk i IHR-prosjektet

De fire fagforeningene synes å ha ulik retorikk i IHR-prosjektet. NTL bruker ofte sprangtropemetaforer i sin retorikk når de skal fremme sin mening om IHR-prosjektet. Vi så det eksempelvis med stoppeklokkemetaforbruken i Lean-brosjyren fra NTL. I første fase av

IHR-prosjektet ser vi også antydninger til en klassisk arbeiderklassefagforeningsdiskurs som NTL bruker når IHR-prosjektet beskrives som ”ekstrabelastende for en organisasjon som allerede lider av endringstretthet” i NTL-lederens leserbrev. NTLs retorikk er generelt betegnet av det som de selv kaller for en ”ikke sitte på gjerdet”-holdning. NTL-lederen sier dog i mitt intervju at det er en forskjell i den måten de ordlegger seg i saksdokumenter og måten de uttrykker seg på i blant annet brosjyrene:

I notatet vi sendte til universitetsstyret har vi et mer formelt språkbruk. Brosjyrene er for å få oppmerksomhet rundt noen problemstillinger, og derfor blir språkbruken litt annerledes og. Men personangrep ønsker vi ikke (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

Alle de fire fagforeningene er opptatt av medbestemmelse i IHR-prosessen. Når fagforeningene taler om medbestemmelse, medvirkning, tolkningen av Hovedavtalen og i diverse forhandlingssituasjoner kan man derfor si at de taler ut fra en rettighetsdiskurs som er typisk for fagforeninger. NTL drar den dog litt lengere og kopler ofte ontologiske metaforer som HR-modell, New Public Management og Bestiller-utfører-modell til manglende medbestemmelse for de ansatte og fagforeningene:

I HR-modellen, Lean og Bestiller-utførermodellen ønsker man ikke at fagforeningene skal ha medbestemmelse, men bare medvirkning. Og da blir fagforeningene bare som en samtalepartner. Det er den rollen som de ser på fagforeningene skal ha, og ikke makt. I medbestemmelse ligger maktbegrepet veldig tydelig innbakt (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

Ifølge NTL er problemet med IHR-prosjektet at det ikke finnes noe reelt grunnlag for hvorfor man skal ha IHR-prosjektet på Universitetet i Oslo:

Det som er utfordringen til Universitetet i Oslo er at det ikke var noe krav om innsparing utenfra, og så skal du allikevel motivere 7000 ansatte til å bruke sykt mye penger, ressurser og tid på en stor omorganiseringsprosess som ingen egentlig kan begrunne (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

NTL legger dog også vekt på i mitt intervju at deler av IHR-prosessen allikevel har vært greie. NTL sier nemlig følgende:

Den arbeidsorganiseringen i IHR-prosjektet som for eksempel har omhandlet eksamen og lønn har i utgangspunktet vært ganske ålreit, fordi der har fagligheten fått rå. Man har jobbet med den enkelte ansatte på sitt fagområde og har gått inn konkret på en arbeidsoppgave og sett på om det er noe vi bør forandre på her. Men så har resultatene av disse kartleggingene kommet inn i IHR-sekretariatet, og da lever det helt sitt eget liv. Så det er noen deler inne i IHR som ikke er så verst, men de er ganske små i forhold til det store bildet (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

Alle de tre andre fagforeningene sier at de anser sin egen retorikk som værende forskjellig fra NTL sin. En av fagforeningene sier nemlig følgende:

Vi har støttet IHR-prosjektet og ment at det er bra, men at vi har et kritisk blikk inn på det som skjer for å få et konstruktivt forløp. Men vi har ikke gått i front og sagt at dette er forferdelig, dette er helt galt. Vi bruker en annen retorikk enn for eksempel NTL. Vi har veldig ulik retorikk. (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

En annen fagforening sier:

I Parat fokuser vi mer på å diskutere hvordan man skal få til gode samhandlingsformer i stedet for å sette merkelapper på ting, mens NTL i sine brosjyrer fokuserer mer på om det er snakk om en bestiller-utførermodell og om Lean (Hovedtillitsvalgt i Parat, intervju 22. mars 2013).

De andre fagforeningene ser derfor ut til å vektlegge samhandlingsformer og tillit, i stedet for å gå i front med hva eventuelt de mener er galt. NTL blir derfor fort plassert i en konfliktdiskurs fordi NTL går i front og tilkjennegir sin mening om ulike saker, eksempelvis i form av brosjyrer eller leserbrev. Rektor sier dog følgende i mitt intervju:

Det hører med til universitetsdemokratiet, og fagforeningene er i sin fulle rett til å spille ut sånne ting, så det er helt greit (Rektor, intervju 11. april 2013).

Og rektor ser derfor ikke noe problematisk i måten fagforeningene ordlegger seg på. En av de andre fagforeningene sier generelt følgende om NTLs retorikkbruk i de to brosjyrene:

Kanskje jeg er litt for nøktern og litt forsiktig enn de andre fagforeningene, men jeg tenker at det er bedre bare å fortelle hvordan sannheten egentlig er, for av og til er den ille nok. Men hvis man smører på med ekstra kan man fort miste folk som sier ”nei, dette blir for mye. Det gidder jeg ikke å forholde meg til”. Jeg tror mye mer på den måten at man sier tingene akkurat sånn som de er og at ”dette er konsekvensene vi er bekymret for”, og verken mer eller mindre (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

Det kan derfor tolkes som om at noen av fagforeningene mener at NTLs konfliktdiskursbruk kan bli for mye. En av de andre fagforeningene omtaler konfliktdiskursen som en type oss-mot-dem-retorikk:

Jeg ser ikke den klassiske oss-mot-dem. Jeg tror ikke hovedintensjon bak denne IHR-prosessen er å gjøre arbeidshverdagen mest mulig vanskelig eller jævlig for de ansatte. Jeg tror det handler om at man er i en omorganiserings- og omstillingsprosess, og jeg skjønner det oppleves som vanskelig for de ansatte, men jeg tror ikke agendaen til ledelsen er noe annet enn det de sier selv: å prøve å gjøre arbeidshverdagen bedre og prøve å få til mer effektiv bruk av de midlene man har. Bakgrunnen for hele prosjektet var jo at UiO ikke får flere penger, og man må derfor

heller bruke de pengene man har på en bedre måte. Og da handler det om at man må ta noen grep, som ledelsen nå gjør. Men utgangspunktet var jo at ingen skulle sies opp som følge av prosessen. Og når ledelsen sier det, så ser ikke jeg det store problemet med IHR (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

De ulike syn på IHR-prosessen kan ifølge en av fagforeningene forklares med fagforeningenes medlemsmasse:

Jeg tror nok at synet de ulike fagforeningene har til IHR-prosjektet avhenger av hvilken medlemsmasse man organiserer. Men jeg synes generelt ikke det er store forskjeller i det fagforeningene mener om IHR, hvis man ser bort fra de to brosjyrene til NTL. Jeg tror at alle fagforeningene stort sett er ganske samstemte, selv om det er noen ideologiske forskjeller. Vi i Akademikerne har for eksempel ikke et så sterkt ideologisk syn som NTL. Vi er mer pragmatisk anlagt (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

Mens Akademikerne og Forskerforbundets medlemsmasse primært består av langtidsutdannede ansatte, organiserer NTL og Parat alle stillingsgrupper. NTL betegner seg selv som en fagforening som tar en mer overordnet samfunnspolitisk rolle sammenliknet med de andre fagforeningene:

Vi vil ikke bare være dialogpartnere med universitetsdirektøren, men vi vil bruke den avtalefestet vi har til *medbestemmelse*. Og det har jo vist seg å være ganske komplisert i den IHR-saken. Så vi tar en mer overordnet samfunnspolitisk rolle. Vi ser det å jobbe med enkeltpersoners arbeidsforhold, og å få til noe på det området der, er helt umulig hvis man ikke setter ting inn i en politisk kontekst. Siden vi også organiserer ansatte i alle stillingskategorier, er det kanskje spesielt for NTL at vi jobber mer på den måten enn flere av de andre fagforeningene. Vi er ikke redde for å ta standpunkt i politiske spørsmål (NTL-leder, intervju 13. mars 2013).

6.4 Uniforums vinklingen av IHR-prosjektet

Noen av fagforeningene nevner i mitt intervju at de ikke alltid kjenner igjen den virkelighetsbeskrivelsen av IHR-prosjektet som gjengis i artikler i Uniforum. En av fagforeningene sier for eksempel følgende:

Vi har mange medlemmer som synes at IHR-prosjektet er bra. I den debatten om at alt med IHR er så traurig, tror jeg ikke at alt det positive har fått så mange kanaler å bli kanalisert gjennom. Så universitetsledelsen er nok veldig alene om å si høyt at IHR-prosjektet er bra. I Uniforum og medier generelt er det ofte de store krisene og konfliktene som på en måte er gangbart, og ikke så mye gladsakene. Med mindre det er en ekstremt god grunn til det, så ser ikke jeg noen grunn til å lage store overskrifter. Jeg synes det er litt mye krisemaksimering i Uniforum. Men det er nok ikke så gøy å

skriver artikler om at de ansatte er positive til IHR (Tillitsvalgt i Akademikerne 21. mars 2013).

Ut fra overstående sitat kan man tolke det dit hen at Uniforum til tider formidler en mer negativ vinkling av IHR-prosjektet enn hva som gjenspeiler den generelle oppfatningen av IHR-prosjektet blant medlemmene i fagforeningene. Historien om IHR-prosjektet kan altså fortelles på ulike måter. Rektor ser dog ikke noe problematisk i Uniforums vinkling av IHR-prosjektet og sier følgende:

Det skal være høyt under taket på UiO. Jeg noterer meg jo at det av og til eksempelvis i denne debatten blir en litt opphetet ordbruk, men det er helt greit. Det skal være lov å si sin mening. Det er veldig flott at vi har aviser på campus som formidler meningene. At vi har en litt opphetet meningsbryting nå er bare sunt (Rektor, intervju 11. april 2013).

6.5 Endrer retorikken seg i løpet av IHR-prosjektet?

Hva kan man så oppsummere om retorikkens utvikling underveis i IHR-prosjektet? I min analyse mener jeg å ha funnet eksempler på at retorikken endrer seg til en viss grad i løpet av IHR-prosjektet. Universitetsledelsen går for eksempel bort fra bruken av Lean-begrepet, fordi Lean-begrepet ved hjelp av NTLs brosjyre fra 2011 skaper støy og forstyrrelser i prosessen. I stedet for Lean-begrepet bruker universitetsledelsen i andre fase av IHR-prosjektet derfor metonymien ”bruk av metoder for prosesskartlegging” (sitat av IHR-prosjektleder fra mitt intervju), og universitetsledelsen velger å fokusere på vendinger som ”kontinuerlig forbedring”, som er noe de fleste nok vil finne vanskelig å være imot. Samtidig slutter NTL også å dra inn Lean-begrepet i sin kritikk av IHR-prosjektet, fordi kampen tapes når de tre andre fagforeningene går ut mot NTL i et felles leserinnlegg. I stedet for Lean velger NTL senere i prosessen å fokusere på en kritikk av bestiller-utfører-modellen. Hovedfortellingen om NTLs frykt for markedsstyringen av staten forblir den samme, men metaforer byttes ut underveis.

De andre tre fagforeningene ser også ut til å endre sin retorikk i løpet av våren 2013 og forholder seg mer kritiske til IHR-prosjektet. I første fase av IHR-prosjektet har de tre fagforeningenes retorikk båret preg av ”vi må ha tillit til universitetsledelsen” (leserbrev fra de tre fagforeningene i juni 2011), men i fase to ser man en endring i deres retorikk i forbindelse med SA5-prosessen, særlig når de fire fagforeningene skriver i et felles

leserinlegg i Uniforum at de ”står samlet mot universitetsledelsen fremgangsmåte”. I andre fase av IHR-prosjektet blir det dermed viktigere for de fire fagforeninger å vise at de står sammen, enn å markere forskjeller seg imellom. Alle fire fagforeninger går dermed inn i en ”fagforeningene-står-sammen”-retorikk ettersom de tolker det som om universitetsledelsen fremstiller fagforeningene som splittet seg imellom.

Rent diskursivt holder universitetsledelsen seg i en nærhetsdiskurs underveis i IHR-prosessen og forholder seg til et praktiskorientert plan, mens særlig NTL holder seg i en makrofokusert konfliktdiskurs. De to parter befinner seg altså i to ulike tilstander og snakker forbi hverandre. Dialogen mellom de to blir derfor begrenset.

7 Hybridisering: rasjonalisering versus normativ diskurs

Jeg vil nå gå nærmere inn på den diskursive ordenen i universitetet og den bredere sosiale praksisen som den diskursive praksisen innen IHR-prosjektet er en del av.

I organisasjonsteorien og lederskapsforskningen er det en tendens til å utviske skillet mellom offentlig og privat ledelse (Byrkjeflot 2011: 47). Professor i organisasjonsteori, Haldor Byrkjeflot, skriver i sin artikkel ”Offentlig eller privat – spiller det noen rolle for ledelse?” (2011: 43) at det over tid synes å skje endringer i forholdet mellom privat og offentlig ledelse. I dag må enhver organisasjon vise at de er ledet og organisert på en god og hensiktsmessig måte for å oppnå tillit og legitimitet (Byrkjeflot 2011: 45-46). Dette innebærer at organisasjonen må kunne vise til en gitt norm eller teori for god ledelse. I de siste 20-30 årene ser det ut til at bedriftsledelse tjener som forbilde for offentlig sektor (Byrkjeflot 2011: 43). Ledere i moderne samfunn befinner seg ifølge organisasjonsantropologen, Tian Sørhaug (2004: 115), i en dobbeltbinding. Det moderne samfunn dyrker forandring, og det ser ut til å hefte noe skamfullt ved stabilitet. Derfor kan det skapes et særlig behov for hyppig utskifting av begreper og for kontinuerlig tilførsel av (tilsynelatende) nye teorier og modeller. Vi ser også dette i IHR-prosjektet når universitetsdirektøren uttaler følgende i mitt intervju:

Det å skape kultur for endring er utfordrende. Det har ikke vært endringer her i Sentraladministrasjonen på 25-30 år. Alle andre enheter utenfor universitetet gjør jo kontinuerlige endringer for hvordan man jobber. Så det har overrasket meg at det ikke er en kultur for endring. Men det tror jeg det blir nå (Universitetsdirektøren, intervju 8. april 2013).

Ifølge Fairclough (1992: 7) kan det oppstå et slags spenningsforhold mellom importerte internasjonale praksiser og lokale tradisjoner i den pågjeldende organisasjonen ettersom de ikke nødvendigvis alltid er forenlige. The one best way-tankegangen dominerte lenge i organisasjonsteorien, men viser seg altså å være et problematisk begrep som ifølge kritikere forsøkes å presses nedover alle typer organisasjoner. Sørhaug skriver i boka *Managementalit og autoritetens forvandling* (2004: 115) at ledere dermed fanges i en situasjon der det blir galt uansett hva de gjør, ettersom det å anvende gamle ord og teorier på nye situasjoner og problemer kan virke komisk eller tragisk. På den andre siden tar det seg

ikke nødvendigvis bedre ut hvis man krampaktig forholder seg til siste nytt innen organisasjonsteori.

Man kan si at universitetet på den ene siden er det som Sørhaug (2004: 315-316) kaller for et kunnskapsproduserende kollegium, samtidig med at det også er en linjeorganisasjon. Kollegiet er et fellesskap av likeverdige deltakere som er basert på dialog, og formålet er en evigvarende vitenbasert søken etter sannhet (Sørhaug 2004: 315). Kollegiet er styrt av en falsifiseringsetikk i Karl Popper'sk forstand. Vitenskapelige hypoteser skal nemlig fremstilles på måter som gjør at de kan avkrefte, og kritikk er drivkraften i dialogen. Autoritet i kollegiet bygger seg opp nedenfra og det er det beste argument som skal vinne (Sørhaug 2004: 315-316). Man kommer fram til konsensus om hva som er sannhet gjennom fri og interesseløs argumentasjon som følger metodiske og teoretiske konvensjoner (Sørhaug 2004: 316). Kollegiet er dermed bærende av en normativ diskurs. At Universitetet i Oslo også baserer seg på en vitenbasert søken etter sannhet ser vi også i IHR-prosjektet. I sitatet under ser vi at en av fagforeningene sidestiller kravene til ledelsens begrunnelse for metodebruk i IHR-prosjektet med kravene til oppgaveskriving på universitetet.

Ledelsen har jo hentet ting fra metoder, sånn som med Lean-metoden. Ledelsen har egentlig aldri sagt hvordan de har brukt denne metoden, men at de har brukt elementer og begreper fra denne metoden. Hvis man skal skrive en oppgave og man sier at man kun bruker noen elementer og ikke filosofien bak en metode, så stryker man på eksamen. For metode er jo noe mer. Det ligger jo en tanke bak metodebruk. Så der synes jeg at ledelsen har vært sleivete. De har ikke tenkt på begrunnelsen bak metoden. Det er mange begreper jeg har reagert på, men jeg synes det har blitt bedre (Hovedtillitsvalgt i Forskerforbundet 21. mars 2013).

Den tillitsvalgte henter altså inn samme begrepsapparat i diskusjonen om IHR-prosjektet som for universitetet der samme formalitetskrav til oppgaveskriving stilles uansett om det er snakk om studenter, forsker eller den administrative ledelsen:

Linjeorganisasjonen er karakterisert av en hierarkisk organisert struktur av posisjoner som forvalter et hierarki av mål og verdier og et sett med regler, og er grunnleggende udemokratisk (Sørhaug 2004: 316). Forskjellige posisjoner gir forskjellig autoritet, og autoriteten kommer ovenfra. Linjen er instruksdrevet, og dens formål er orden og retning. Linjeorganisasjonen er ifølge Sørhaug (2004: 316) ikke bygd opp rundt hypoteser, men derimot rundt dogmer. Dogmer er antakelser som man ønsker å forsvare, utvikle og implementere, og linjen er preget av en verifikasjonsetikk. Linjeorganisasjonen er dermed bærende av en rasjonaliseringsdiskurs. Dogmer beslutter og slutter man, og verifikasjonsetikken er dermed en teologisk mekanisme som grunnleggende handler om tro,

og ikke om sannhet. Mens viten og hypoteser i kollegiet skaper rom for kritikk og valg, skaper dogmer rom for forpliktelse og beslutninger. Dogmer kan skiftes ut, og linjen kan dermed forandre seg og endre retning, men linjen skaper grenser og diskontinuitet i prosesser gjennom å lukke seg rundt beslutninger som stabiliserer en orden. I linjeorganisasjonen er hovedpoenget å bli ferdig, eksempelvis i saksbehandling hvor å beslutte noe i en sak er å avslutte. Rektor ved Universitetet i Oslo uttaler følgende i mitt intervju:

Jeg mener at det interne handlingsromprosjektet er noe som på en måte løser opp i en institusjon som ofte blir litt rigid. At det gir en økt endringsvilje og endringsmulighet i institusjonen, og igjen åpner for at institusjonen kan bli enda mer fleksibel og lydhør overfor innspill fra de ansatte og studentene (Rektor, intervju 11. april 2013).

Universitetet baserer seg altså på kollegialt faglighet, mens samtidig må det ha et administrativt system i linjeorganiseringen. Hybridisering oppstår når dette medfører forskjellige logikker. Det administrative systemet er underlagt byråkrati og kontrollkrav, mens den kollegiale fagligheten baserer seg på en normativ diskurs om at universitetet skal være en sannhetssøkende institusjon. Universitetet er avhengig av begge og kan derfor ikke være foruten den ene. Hybridisering i universitetet som organisasjon kan kalles for forholdet mellom børs og katedral (Engelstad og Steen-Johnsen 2010: 4). En organisasjon er hybrid når organisasjonen har to forskjellige oppgaver som den er bundet til å oppfylle (Engelstad og Steen-Johnsen 2010: 4). Med hybridisering menes motsetningsfylte relasjoner eller krav i en organisasjon, som i siste instans ikke lar seg etterkomme, enten det er snakk om mål, midler, kultur eller praksisformer (Engelstad og Steen-Johnsen 2010: 3). Lar forskjellen mellom de ulike elementene innenfor en hybrid ikke seg oppheve, blir resultatet ifølge Engelstad og Steen-Johnsen en vedvarende tilstand av indre motsetninger som må håndteres av organisasjonen. Når universitetsdirektøren i ett av sitatene sier at administrasjonen må huske hvem de er til for: nemlig studentene og de vitenskapelige ansatte, illustrerer det også en hybridisering av universitetet. Universitetet er både en kunnskapsinstitusjon samtidig med at det er skal være en serviceenhet der studentene (og de vitenskapelige ansatte) skal serviseres.

Innenfor de senere årene har mål-middel-konflikter blitt fremhevet i forbindelse med omstillinger i offentlig sektor, særlig i helsevesenet og undervisningssektoren (Engelstad og Steen-Johnsen 2010: 4). Inntektene som kommer direkte fra offentlige budsjetter blir eksempelvis redusert og organisasjonen blir som følge av det enten privatisert eller pålagt å skaffe en betydelig del av egne inntekter utenom de regelmessige bevilgningene. Slike tilfeller kan medføre hybriditet i organisasjonen, men som Engelstad og Steen-Johnsen (2010: 4) påpeker kan mange hybride organisasjoner leve ganske godt med sine indre

motsetninger i lange perioder, såfremt de utvikler former for overlevelsesstrategier dersom motsetningene settes på spissen. Noen kritikere vil dog kanskje mene at de fleste organisasjoner er hybrider ettersom det ofte vil være et skille mellom kollegialt faglighet og administrative kontrollkrav. Ut fra dette kan vi si at Universitetet i Oslo er en hybridorganisasjon der det på den ene siden er et krav til lokale initiativ, ansvarlighet og problemløsning, mens på den andre siden møter universitetet også et strukturelt press for å være en kostnadseffektiv organisasjon gjennom standardiserte arbeidsrutiner. I begge situasjoner skaper omgivelsene begrunnelser for de institusjonelle aktørene til fornyelse. Endringsretorikken blir deres symbolske uttrykk som påvirker innholdet i endringsprosessen. På det operasjonelle nivå blir endring som blir introdusert på et ledelsesnivå sett på som en trussel både for jobb og for kvaliteten i arbeidet. Resultatet kan bli en forsvarsretorikk i dialog med profesjonelle normer og fagforeninger i de institusjonelle omgivelsene (Finstad og Løvland 2007: 96). Organisasjonsforskerne Finstad og Løvland (2007: 96) kommer fram til i sin studie av endringsprosesser i ulike bedrifter at hvis ikke disse posisjonene blir klargjort eksplisitt og artikulert gjennom en brobyggingsprosess kan endringsprosessen stoppe opp. Retorikken vil være et symbolsk uttrykk som bidrar til rasjonalitetskonflikter (Finstad og Løvland 2007: 97). Endring kan forklares ved å vise til politikk som inkluderer makten til å kreve forandringer i organisasjonen ved for eksempel regulering, finansiering og direktiver, slik som universitetsledelsen forsøker å gjøre i IHR-prosjektet. For å få til endringen peker Finstad og Løvland (2007: 102) på at organisasjonen trenger en krise, mens andre viser til en mer kontinuerlig utvikling basert på stivhengighet. NTL tolker ikke Universitetet i Oslo som organisasjon i krise (leserbrev av Dalen 2012) og ser derfor ikke nødvendigheten med IHR-prosjektet på Universitetet i Oslo. Både top-down og bottom-up prosesser og samspillet mellom disse vil påvirke utfallet av endringene i en organisasjon (Finstad og Løvland 2007: 102). Retoriske posisjoner blir ofte knyttet til opportunistisk atferd og motstand mot forandringer i forbindelse med endringsprosessen (Finstad og Løvland 2007: 103). Retorikk kan derfor ifølge (Finstad og Løvland 2007: 103) være en måte å håndtere maktspørsmål som politiske spørsmål slik som "vi er enige om å være uenige og forsøker å finne måter å samarbeide på spesifikke områder". Ved å akseptere konflikterende interesser gjør det nemlig organisasjonen mer åpen enn lukket (Finstad og Løvland 2007: 103) og aksepten av ulike ståsteder og perspektiver gjør organisasjonen mer fleksibel og mindre lukke med tanke på løsninger (Finstad og Løvland 2007: 120). Derfor er det viktig i en endringsprosess å få fram de retoriske elementene som en felles diskusjon om endring. Som Finstad og Løvland (2007: 104) kommer fram til er ett av problemene i

endringsprosesser å omforme uenighet eller ulike ideer om endring til et rasjonelt samarbeidssystem. Slik ser det også ut til å ha vært tilfellet med IHR-prosjektet på Universitetet i Oslo i den kritiske samarbeidsfasen mellom fagforeningene og universitetsledelsen. Dialogen mellom universitetsledelsen og fagforeningene ble da begrenset og man snakket forbi hverandre.

8 Konklusjon

Hva kan vi så konkludere ut fra mine funn om retorikken i IHR-prosjektet? I min problemstilling listet jeg opp tre spørsmål som jeg nå vil oppsummere min svar på, basert på mine funn. Mitt første spørsmål omhandlet hvilke slags diskurser som oppstår i ulike presentasjoner av IHR-prosjektet. Det andre spørsmålet i min problemstilling omhandlet hvordan diskursene utvikler seg. Og det tredje og siste spørsmålet i min problemstilling om hvordan diskurser, troper og narrativer påvirker prosessen i prosjektet.

I min analyse finner jeg at språkbruken til fagforeningene og universitetsledelsen kan kategoriseres ut fra ulike diskurser. Hver diskurs skaper ved hjelp av troper ulike fortellinger av IHR-prosjektet. I min undersøkelser kommer jeg blant annet frem til at særlig NTL og universitetsledelsen har hver sin diskurs som de taler ut fra.

Begge brosjyrer fra NTL om henholdsvis Lean og ”BUM” bunner i en generell frykt for markedsstyring av offentlig sektor, og NTL ser på IHR-prosjektet som et steg i en markedsretning. Vi ser dette når NTL drar inn makroperspektiver i diskusjonen om IHR-prosjektet, slik som en kritikk av markedsstyringen av staten og New Public Management-tankegang. NTL befinner seg derfor i det jeg vil kalle for en klassisk arbeiderfagforeningsdiskurs. Universitetsledelsen på sin side forholder seg til et mikronivå om Universitetet i Oslo og prøver å komme seg bort fra NTLs påførte rasjonaliseringsdiskurs og taler i stedet ut fra en IHR-diskurs som omkranses av positivt ladede metaforer, slik som ”administrativ utvikling”, ”idedugnad”, ”kvalitetsforbedring” og ”nærhet” – Begreper som det er vanskelig å være imot. Dog trer universitetsledelsen også inn i konfliktdiskurs underveis i prosessen. Vi ser dette i leserbrevet fra universitetsledelsen i forbindelse med Lean-brosjyren.

I og med at universitetsledelsen og NTL befinner seg i hver sin diskurs oppstår det et spenningsforhold mellom diskursene. Mine funn viser dermed at de ulike diskursene i diskusjonen rundt IHR-prosjektet ikke ser ut til å treffe hverandre og synes derfor å vanskeliggjøre en dialog mellom partene i en kritisk fase i prosjektet.

Avslutningsvis vil jeg gjerne oppfordre til videre forskning av IHR-prosjektet. Min undersøkelse kan si noe om retorikks overordnede betydning for prosessene i IHR-prosjektet, men IHR-prosjektet er et stort prosjekt med mange delprosjekter og ganske mange andre aspekter utover det retoriske. Jeg har hatt vanskeligheter med å forkorte min oppgave mer enn mulig fordi IHR-prosjektet er så stort med utrolig mange dokumenter, artikler og

leserbrev. Det kunne også være interessant i ytterligere forskning av IHR-prosjektet å lage en komparativ studie med et annet nordisk universitet som gjennomgår en tilsvarende omorganiseringsprosjekt. På denne måten vil man kunne få fram eventuelle likheter og forskjeller mellom to eller flere institusjoner, og kanskje kunne se om IHR-prosjektet er noe egent i sin måte å omorganisere universitetet på, eller om det kan være snakk om en generell trend.

Litteraturliste

Andersen, Øivind (2012). *I retorikkens hage*. Oslo: Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, Haldor (2011). «Offentlig eller privat – spiller det noen rolle for ledelse?» i Askvik, S., H. Gammelsæter og B. Espedal (red.), *Kunnskap om ledelse – Festskrift til Torodd Strand*. Side 43 – 64. Bergen: Fagbokforlaget. Korrekturversjon.

Clegg, Stewart, David Courpasson & Nelson Phillips (2010). *Power and Organizations*. London: SAGE Publications.

Conrad, Charles (2011). *Organizational Rhetoric*. Cambridge: Polity Press.

Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. London: SAGE Publications.

Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in Social Science Research: Introducing Qualitative Methods*. London: SAGE Publications.

Engelstad, Fredrik og Kari Steen-Johnsen (2010). ”Hva er det med hybride organisasjoner?”. I *Nordiske Organisasjonsstudier*, vol. 3-2010: s. 3-7. Bergen: Fagbokforlaget.

Fairclough, Norman (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Finstad, Nils og Jarle Løvland (2007). ”Organisasjonsretorikk – dialog og endring”. I Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen (red.) *Retorikk, organisasjons og ledelse* (s. 93-124). Oslo: Forlag 1.

Gaasland, Rolf (2009). *Fortellerens hemmeligheter - Innføring i litterær analyse*. E-bok. Oslo: Universitetsforlaget.

Hammer, Michael & James Champy (2003). *Reengineering the Cooperation – A Manifesto for Business Revolution*. New York: Collins Business Essentials.

Harrison, Bennett (1994). *Lean and Mean – The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: HarperCollins Publishers.

Hildebrandt, Steen (2007). ”Ledelse, kommunikasjon og metaforer”. I Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen (red.) *Retorikk, organisasjons og ledelse* (s. 47-80). Oslo: Forlag 1.

Jørgensen, Marianne Winther og Louise Phillips (2008). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Korsnes, Olav (red.) (2008). *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kristiansen, Hans-Ivar og Odd Nordhaug (2007). "Retorikk – en innføring". I Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen (red.) *Retorikk, organisasjons og ledelse* (s. 15-30). Oslo: Forlag 1.

Lakoff, George og Mark Johnson (2002). *Hverdagens metaforer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Nordhaug, Odd (2007). "Ledelse, organisasjon og retorikk". I Odd Nordhaug og Hans-Ivar Kristiansen (red.) *Retorikk, organisasjons og ledelse* (s. 31-46). Oslo: Forlag 1.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sahlin, Kerstin (2013). "Chapter 4: Global themes and institutional ambiguity in the university field: rankings and management models on the move". I Gili Drori, Markus Höllerer, Peter Walgenbach (red.) *Organization and management ideas: Global themes and local variations*. Oxford: Routledge. (ikke utgitt enda). URL: <http://www.sv.uio.no/iss/forskning/aktuelt/arrangementer/organisasjon/dokumenter/4-sahlin-1-e.pdf> (lesedato: 6. april 2013)

Silverman, David (2005). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publications.

Sørhaug, Tian (2004). *Managementaltet og autoritetens forvandling – Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thompson, Paul & David McHugh (2002). *Work Organisations: A Critical Introduction*. New York: Palgrave.

Widerberg, Karin (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Womack, James P., Daniel T. Jones & Daniel Roos (2007). *The Machine that Changed the World – How Lean Production Revolutionized the Global Car Wars*. London: Simon & Schuster.

Brosjyrer og årsrapporter:

NTL-UiO (mai 2011): "Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean". URL: <http://foreninger.uio.no/ntl/nyheter/2011/leanbrosjyre.html> (lesedato: 20. april)

NTL-UiO (februar 2013): ”Ja til ansvar og helhetstenking – Nei til bestiller-utfører-modell”.
URL: <http://foreninger.uio.no/ntl/nyheter/2013/BUM.html> (lesedato: 20. april)

Strategi2020 - Universitetet i Oslo. URL: http://www.uio.no/for-ansatte/organisasjon/strategi/strategi2010_2020/Strategi2020Endelig.pdf (lesedato: 6. april 2013)

UiO årsrapport 2012:

<http://www.uio.no/om/strategi/planer-rapporter/arsrapport-2012.pdf> (lesedato 5. mai 2013)

Dokumenter om IHR-prosjektet til styrebehandling:

Møte nr. 4/2010 (22.06.2010) i Universitetsstyret (V-sak 4: saksnr. 2010/7934):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/4/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/4/protokoll.xml

Møte nr. 5/2010 (13.09-14.09.2010) i Universitetsstyret, styreseminar i Uppsala (O-sak 2: muntlig orientering om Internt Handlingsrom):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/5/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/5/protokoll.xml

Møte nr. 7/2010 (23.11.2010) i Universitetsstyret (V-sak 4: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/7/sakskart.xml

Protokoll:

https://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2010/7/protokoll.xml

Møte nr. 1/2011 (13.01.2011) i Universitetsstyret (V-sak 6: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/1/sakskart.xml

Protokoll:

https://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/1/protokoll%2013.01.11.xml

Møte nr. 3/2011 (12.04.2011) i Universitetsstyret (O-sak 3: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/3/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/3/protokoll.xml

Møte nr. 4/2011 (21.06.2011) i Universitetsstyret (V-sak 6):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/4/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/4/protokoll.xml

Møte nr. 6/2011 (18.10.2011) i Universitetsstyret (V-sak 4: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/6/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/6/protokoll.xml

Møte nr. 7/2011 (06.12.2011) i Universitetsstyret (V-sak 11: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/7/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2011/7/protokoll.xml

Møte nr. 1/2012 (27.01.2012) i Universitetsstyret (alle saker):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/01-27/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/01-27/protokoll27.01.xml

Møte nr. 2/2012 (06.03.2012) i Universitetsstyret (V-sak 3: saksnr. 2010/14196. V-sak 4: saksnr. 2010/14196. V-sak 5: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/03-06/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/03-06/protokoll%2003-06.xml

Møte nr. 3/2012 (24.04.2012) i Universitetsstyret (V-sak 5 (Unntatt offentlighet § 25): saksnr. 2012/1455. O-sak 2: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/04-24/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/04-24/protokoll.xml

Møte nr. 4/2012 (19.06.2012) i Universitetsstyret (D-sak 1: saksnr. 2012/1457. O-sak 2: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/06-19/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/06-19/protokoll.xml

Møte nr. 6/2012 (23.10.2012) i Universitetsstyret (V-sak 6: saksnr. 2012/7588):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/10-23/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/10-23/protokoll.xml

Møte nr. 7/2012 (04.12.2012) i Universitetsstyret (V-sak 3: saksnr. 2012/13750. O-sak 1: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/12-04/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2012/12-04/protokoll.xml

Møte nr. 1/2013 (05.02.2013) i Universitetsstyret (O-sak 5: saksnr. 2010/14196):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/02.05/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/02.05/protokoll.xml

Møte nr. 2/2013 (12.03.2013) i Universitetsstyret (V-sak 5: 2013/3367. O-sak 3):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/03-13/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/03-13/protokoll.xml

Møte nr. 3/2013 (23.04.2013) i Universitetsstyret (O-sak 2: 2023/13958):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/04.23/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/04.23/protokoll.xml

Møte nr. 4/2013 (17.06.2013) i Universitetsstyret (V-sak 6: 2013/3367):

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/06.17/sakskart.xml

Protokoll:

http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/kart_prot2013/06.17/protokoll.xml

Leserbrev brukt i denne masteroppgaven:

Akademikerne, Forskerforbundet, Parat og NTL ved UiO (2013). "Respekt for medbestemmelsen – et felles mål?". Leserbrev i Uniforum. URL:

<http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2013/respekt-for-medbestemmelsen-et-felles-mal.html>

(lesedato 5. mai 2013)

Aram, Christer Wiik, Ole Martin Nodenes og Kristian Mollestad (2011). "Hva betyr Internt handlingsrom (IHR) for de ansatte?". Leserbrev i Uniforum. URL:

<http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/hva-betyr-ihr-for-de-ansatte.html> (lesedato 5.

mai 2013)

Dalen, Ellen (2010). "Skinndemokrati i omorganisering". Leserbrev i Uniforum. URL:

<http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2010/skinndemokrati-i-omorganisering.html> (lesedato

5. mai 2013)

Dalen, Ellen (2011a). "UiOs omorganisering: IHR". Åpent brev i Uniforum til dekaner, fagdirektører, museumsdirektører og UB-direktør. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/uios-omorganisering-ihr.html> (lesedato 5. mai 2013)

Dalen, Ellen (2011b). "IHR og fagforeningenes rolle". Leserbreve i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/ihr-og-fagforeningenes-rolle.html> (lesedato 5. mai 2013)

Dalen, Ellen (2011c). "IHR – hva er saken?". Leserbreve i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/ihr-hva-er-saken.html> (lesedato 5. mai 2013)

Hennum, Ragnhild og Gunn-Elin Bjørneboe (2011a). "IHR – finnes det skjulte agendaer?". Leserbreve i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/ihr-finnes-det-skjulte-agendaer.html> (lesedato 5. mai 2013)

Hennum, Ragnhild og Gunn-Elin Bjørneboe (2011b). "La oss holde oss til saken". Leserbreve i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2011/la-oss-holde-oss-til-saken.html> (lesedato 5. mai 2013)

Ottersen, Ole Petter og Gunn-Elin Aa. Bjørneboe (2010). "Administrativ organisasjonsutvikling på UiO". Rektors tale i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/ Rektor/2010/administrativ-organisasjonsutvikling-pa-uio.html> (lesedato 5. mai 2013)

Ottersen, Ole Petter og Gunn-Elin Aa. Bjørneboe (2013a). "Internt handlingsrom – Vi har felles mål". Leserbreve i Uniforum. URL: <http://www.uniforum.uio.no/leserbrev/2013/vi-har-felles-maal.html> (lesedato 5. mai 2013)

Artikler i Uniforum brukt i denne masteroppgaven:

Garbo, Gro Lien (1997). "Effektiviseringsprosjektet: - Vi vet for lite om universitetet". Artikkel i Uniforum nr. 10 1997. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/1997/uniforum10-97/o3.html> (lesedato 11. august 2013)

Lindqvist, Helene (2011a). ”- Overkjører de ansatte”. Artikkel i Uniforum 10. mars 2011. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2011/03/overkjorer-de-ansatte.html> (lesedato 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2011b). ”Entusiasme for omorganisering”. Artikkel i Uniforum 18. april 2011. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2011/04/entusiasme-for-omorganisering.html> (lesedato 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2011c). ”Angrer ikke på IHR-kritikk”. Artikkel i Uniforum 30. juni 2011. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2011/06/angrer-ikke-pa-ihr-kritikk.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2012a). ”Ber universitetsdirektøren svare om IHR”. Artikkel i Uniforum 13. november 2012. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2012/11/ber-universitetsdirektoren-svare-om-ihr.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2012b). ”Garantert gode resultater”. Artikkel i Uniforum 17. desember 2012. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2012/12/garantert-gode-resultater.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2013a). ”- Tilliten til dem som styrer prosessen, er tynnslett”. Artikkel i Uniforum 22. februar 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/02/tilliten-til-de-som-styrer-prosessen-er-tynnslett.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2013b). ”- Ingar Pettersen har for mye makt”. Artikkel i Uniforum 28. februar 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/02/ingar-pettersen-har-for-mye-makt.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2013c). ”- Tåpelig å si at dette er første skrittet til outsourcing”. Artikkel i Uniforum 5. mars 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/03/tapelig-a-si-at-dette-er-forste-skrittet.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Lindqvist, Helene (2013d). "Fagforeningene ber styret utsette omorganiseringen". Artikkel i Uniforum 7. mars 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/03/fagforeningene-ber-styret-utsette-omorganiseringen.html> (lesedato: 5. mai 2013)

Tidemann, Grethe (2011). "Kritiske til innleie av ekstern prosjektleder". Artikkel i Uniforum 29. September 2011. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2011/09/kritiske-til-innleie-av-ekstern-konsulent.html> (lesedato 5. mai 2013)

Tidemann, Grethe (2013a). "Fagforeningene krevde offentlig dementi fra universitetsledelsen". Artikkel i Uniforum 30. april 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/04/krevde-offentlig-dementi-fra-universitetsledelsen.html> (lesedato 5. mai 2013)

Tidemann, Grethe (2013b). "Kamp for forhandlingsretten: Fagforeningene vil ikke delta på møter med universitetsledelsen". Artikkel i Uniforum 26. april 2013. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2013/04/fagforeningene-utsetter-alle-moter-i-sentraladmini.html> (lesedato 5. mai 2013)

Toft, Martin (2010). "- Skal unngå dobbeltarbeid". Artikkel i Uniforum 17. November 2010. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2010/11/me-vil-unnga-dobbeltarbeid.html> (lesedato 5. mai 2013)

Toft, Martin (2012a). "Sentraladministrasjonen gir frå seg 10 millionar". Artikkel i Uniforum 6. mars 2012. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2012/03/sentraladministrasjonen-gir-fra-seg-10-millionar.html> (lesedato 5. mai 2013)

Toft, Martin (2012b). "UiO-leiinga og fagforeiningane kranglar om gevinsten av Internt handlingsrom". Artikkel i Uniforum 24. mars 2012. URL: <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2012/05/uio-kranglar-med-fagforeiningane-om-gevinsten-av-internt-handlingrom.html> (lesedato 5. mai 2013)

Toft, Martin (2013). "No snakkar dei saman igjen". Artikkel i papirutgaven av Uniforum 23. mai 2013.

Egne intervjuer:

Akademikerne: Intervju med hovedtillitsvalgt Christer Wiik Aram (21. mars 2013)

Forskerforbundet: Intervju med hovedtillitsvalgt Kristian Mollestad (21. mars 2013)

NTL: Intervju med leder i NTL Ellen Dalen, og NTL-styremedlem Ulrik Sverdrup (13. mars 2013)

Parat: Intervju med hovedtillitsvalgt Ole Martin Nodenes (22. mars 2013)

Diverse nettsider brukt i masteroppgaven:

URL: <http://foreninger.uio.no/akademikerne/om/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://foreninger.uio.no/forskerforbundet/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://foreninger.uio.no/ntl/organisasjon/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://foreninger.uio.no/parat/om/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/om/organisasjon/ledelsen/styret/moter/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/plangrupper/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uniforum.uio.no/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uniforum.uio.no/om/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/om/bakgrunn.html> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/om/tall-og-fakta/uio-i-tall/> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://snl.no/subsidiaritet> (Lesedato 11. august 2013)

URL: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/om/organisering.html> (Lesedato 6. mai 2013)

URL: <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/plangrupper/> (Lesedato 6. mai 2013)

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 28.337

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Om masteroppgaven:

Mitt navn er Bethina Strandberg-Jensen og jeg er student på masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Jeg holder på med den avsluttende masteroppgaven og skal lage en caseanalyse av effektiviseringsprosjektet *Internt handlingsrom* ved Universitetet i Oslo. Temaet for min masteroppgave er retorikken (språkbruk) tilknyttet IHR-prosjektet ved UiO. Jeg er interessert i å se på hvordan IHR-prosjektet presenteres, samt kritikken som møter prosjektet. Mitt datagrunnlag vil primært bestå av dokumenter, samt enkelte intervjuer med personer fra UiO-ledelsen og ledere fra noen av fagforeningene ved UiO.

Min masteroppgave skal leveres i midten av mai 2013.

Kontaktpersoner for masteroppgaven:

Student: Bethina Strandberg-Jensen, tlf. xx, e-post: xx

Veileder: Tian Sørhaug, tlf. xx, e-post: xx

Konfidensialitet og arkivering av data:

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd. All informasjon du gir i intervjuet blir behandlet konfidensielt, dvs. at ingen informasjon blir gitt til uvedkommende. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig, senest 30.06.2013.

Ønsker du ikke at jeg skal bruke ditt navn i min masteroppgave kan du gi meg beskjed om det. Dette gjelder både i forkant og etterkant av intervjuet. Stillingstittel og yrkessted vil i stedet bli brukt.

Det er frivillig å delta og du kan trekke deg fra prosjektet på hvilket som helst tidspunkt.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Ved å signere på denne erklæringen samtykker du at du ønsker å delta i undersøkelsen, at du er kjent med at du kan trekke deg på hvilket som helst tidspunkt, at du kan gi meg beskjed om du ikke ønsker at jeg bruker ditt navn i min oppgave, samt at du godtar at det blir brukt båndopptaker under intervjuet:

Dato:

Signatur

Vedlegg 2: Intervjuguide – NTL

Intervjuguide til intervju med NTL

Først:

- Kort om masteroppgavens tema.
- Signering av samtykkeerklæring.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva er NTLs rolle på universitetet?
 - Hva er NTL generelt opptatt av og hvilke saker engasjerer NTL seg i?
 - Hvor mange medlemmer har dere i dag?

Spørsmål om NTLs engasjement i IHR-saken:

- Hvorfor har NTL engasjert seg så sterkt i IHR-saken?
 - Hva har NTL som fagforening vært mest opptatt av i forbindelse med IHR-prosjektet?
 - Har det endret seg underveis?
- Finnes det begreper i IHR-dokumentene som NTL synes UiO-ledelsen har vært uklare med?
 - Er det noen ord som har blitt systematisk misforstått (av NTL/de ansatte)? Hvis ja, hvilke og hvorfor?
- Er det stor variasjon i det de ulike fagforeningene ved UiO mener om IHR-prosjektet?

Spørsmål til brosjyren fra NTL om Lean (2011):

- Hva var hensikten med brosjyren ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean?” som dere sendte ut til alle ansatte på slutten av våren 2011?
 - Hvem var med på å lage brosjyren? - Et team ved NTL? – Kom de andre fagforeningene med innspill?
- Hvor fikk dere inspirasjon fra til å lage brosjyren? – Noen utenfra? Litteratur på feltet?
- Hvordan var reaksjonene da brosjyren ble gitt ut?
- Sett i etterkant, er det noe dere ønske å skulle gjort annerledes med brosjyren? Hvis ja, hvorfor og hvordan?
- På Uniforum ser jeg at NTL har fått kritikk av blant annet universitetsledelsen og noen av de andre fagforeningene for å ha en kritisk språkbruk i brosjyren. Hvordan ser dere på det i etterkant?

Spørsmål til brosjyren fra NTL om BUM (2013):

- Hva var hensikten med brosjyren om ”bestiller-utfører-modellen” (BUM) som dere sendte ut nå nylig?
 - Hvem var med på å lage brosjyren? - Et team ved NTL? - Kom de andre fagforeningene med innspill?

- Hvor fikk dere inspirasjon fra til å lage brosjyren? – Noen utenfra? Litteratur på feltet?
- Hva skal den runde figuren på forsiden forestille? Hvorfor valgte dere det bildet?
- Hvilke reaksjoner har dere fått på brosjyren?

Avslutningsspørsmål:

- Har NTL endret språkbruk og ordvalg i løpet av IHR-prosessen?
 - Hvis ja, hvordan? Og hvorfor?
 - Føler dere at det er noen forskjell i språkbruken fra den første NTL-brosjyren til den andre?

Vedlegg 3: Intervjuguide – øvrige fagforeninger

Felles intervjuguide til intervjuer med Akademikerne, Forskerforbundet og Parat

Først:

- Kort om masteroppgavens tema.
- Signering av samtykkeerklæring.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva er (navn på fagforeningen) sin rolle på universitetet?
 - Hva er (navn på fagforeningen) generelt opptatt av og hvilke saker engasjerer (navn på fagforeningen) seg i?
 - Hvor mange medlemmer har dere i dag? Er det primært vitenskapelige ansatte eller er det også noen teknisk/administrative ansatte blant medlemmene?

Spørsmål om (navn på fagforeningen) engasjement i IHR-saken:

- Hvorfor har (navn på fagforeningen) engasjert seg i IHR-saken?
 - Hva har (navn på fagforeningen) som fagforening vært mest opptatt av i forbindelse med IHR- prosjektet?
 - Har det endret seg underveis?
- Hvordan har (navn på fagforeningen) valgt å omtale IHR-prosjektet for sine medlemmer?
 - Hvilke ord blir brukt?
- Finnes det begreper i IHR-dokumentene fra universitetsledelsen som (navn på fagforeningen) synes universitetsledelsen har vært uklare med?
- Hva legger dere i begreper som brukes om prosjektet slik som nærhet/nærhets modell, kontinuerlig forbedring, Lean, standardisering?
- Hvilke kanaler bruker (navn på fagforeningen) til å formidle sine meninger om IHR-prosjektet?
 - Egne leserbrev i Uniforum? Blogger?

Spørsmål til brosjyren fra NTL om Lean (2011):

- Hvordan reagerte (navn på fagforeningen) da NTL ga ut brosjyren ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean” i 2011?
 - Innhold og språkbruk i brosjyren?
- Jeg ser at Akademikerne, Forskerforbundet og Parat sammen gikk ut vha. et leserbrev i Uniforum og kritiserte NTLs Lean-brosjyre. Hvorfor valgte dere å gå ut på denne måten?
- Hvordan ser (navn på fagforeningen) på NTL sitt budskap med Lean-brosjyren i dag?

- Ifølge NTL blir innholdet i brosjyren mer og mer relevant. Er (navn på fagforeningen) også enig i det?

Spørsmål til brosjyren fra NTL om BUM (2013):

- Hvordan forholdte (navn på fagforeningen) seg da NTL ga ut brosjyren ”Ja til ansvar og helhetstenking – nei til bestiller-utfører-modell” i mars 2013?
 - Innhold og språkbruk i brosjyren?

Avslutningsspørsmål:

- Er det stor variasjon i det de ulike fagforeningene ved Universitetet i Oslo mener om IHR-prosjektet?
 - Hva oppfatter dere som er forskjellig?
 - Har det endret seg underveis?
 - Ifølge NTL er fagforeningene i dag nok nærmere hverandre på mange områder hva angår holdningen til IHR. Er (navn på fagforeningen) også enig i det?

Vedlegg 4: Intervjuguide – UiO-ledelsen

Intervjuguide til intervju med universitetsdirektøren ved Universitetet i Oslo og prosjektleder for IHR-prosjektet

Først:

- Kort om masteroppgavens tema.
- Signering av samtykkeerklæring.

Om IHR-prosjektet hensikt:

- Hva har vært viktigst for universitetsledelsen mht. IHR-prosjektet?
 - Har det endret seg underveis?
 - Hvordan kom dere på navnet Internt handlingsrom? – Hva ligger i denne formuleringen?
 - Hva ligger i formuleringen ”administrativ utvikling”?
 - Hvor har dere hentet inspirasjon fra mht. språkbruken i IHR-prosjektet?
- Hvordan opplever du at IHR-prosjektet har forløpt?
 - Hva har overrasket deg i forbindelse med IHR-prosjektets forløp?
- Er det noe dere synes å vært utfordrende mht. ordlyden for IHR-prosjektet?
 - Begreper som har vært uklare? Begreper som har fungert bra?
- Jeg ser at IHR-prosjektet omtales på ulik måte av ulike personer, eksempelvis som et omorganiseringsprosjekt, omstillingsprosjekt, effektiviseringsprosjekt og endringsprosjekt. Er en av måtene mer dekkende for prosjektet enn andre? Har dette endret seg underveis?
 - Jeg ser i Uniforum at leder for NTL UiO i sitt første leserbrev om IHR-prosjektet skriver at ”Universitetet i Oslo er en organisasjon som allerede lider av endringstretthet”. Hva tror dere hun mener med det?
 - Hva gikk effektiviseringsprosjektet på Universitetet i Oslo på midten av 1990-tallet ut på?

Samarbeidet med fagforeningene:

- Hvordan opplever dere at samarbeidet med fagforeningene har vært i forbindelse med IHR-prosjektet?
 - Hvordan føler dere at fagforeningene har forholdt seg til IHR-prosjektet?
 - Føler universitetsledelsen at det er en forskjell i den måten fagforeningene ordlegges seg på når de sitter i møter med dere samt i høringsnotater og den måten de ordlegger seg på i leserbrev og intervjuer i Uniforum samt i NTL sine brosjyrer?
 - Tror dere at dere og fagforeningene har ulike oppfatninger av begrepene medbestemmelse og medvirkning?
 - Jeg ser at universitetsdirektøren og rektor har skrevet noen leserbrev i Uniforum i løpet av IHR-prosjektets forløp. Hvilken funksjon har leserbrev for universitetsledelsen?

- Hvordan reagerte du som universitetsdirektør da NTL sendte ut brosjyrene om henholdsvis ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean?” og ”Ja til ansvar og helhetstenking – nei til bestiller-utfører-modell”?
- Innholdet i brosjyrene?
- Ordlyden i brosjyrene?

Lean:

- Hvor stor del var det meningen Lean skulle ha i IHR-prosjektet?
- Jeg har pratet litt med en ansatt i IHR-sekretariatet og hun omtalte IHR-prosjektet som ”Sunn fornuft satt i system”. Passer denne beskrivelsen til IHR-prosjektet?

Nærhetsmodellen:

- Hvorfor valgte dere å kalle modellen for nærhetsmodellen?
- Hvor kommer begrepet nærhet fra?
- Hva menes det med følgende setning om nærhetsmodellen: ”Det grunnleggende premisset for modellen er at beslutning best fattes på lavest mulig effektive nivå”? (s.9, 14)
- Er denne setningen hentet fra et annet sted, eks. andre organisasjoner, eller er den selvkonstruert?
- Hvorfor tror dere at Akademikerne, Forskerforbundet, NTL og Parat sammen gikk ut i et leserbrev i mars 2013 for at vise at de ”står sammen mot ledelsens fremgangsmåte i forbindelse med SA5”?

Avslutningsspørsmål:

- Når du ser tilbake på IHR-prosessen er det da noe du ville gjort annerledes?
- Er det ordbruk du angrer på i etterkant?
- Hvor går veien videre for IHR-prosjektet?
- Hvor lenge skal prosjektet fortsette?
- Hva skal skje på styremøtet 17. juni 2013?

Vedlegg 5: Intervjuguide – rektor

Intervjuguide til intervju med rektor ved UiO

Først:

- Kort om masteroppgavens tema.
- Signering av samtykkeerklæring.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva har din rolle vært i forbindelse med IHR-prosjektet?
- Hva har IHR-prosjektet betydd for deg som rektor?

Evaluerings av IHR-prosjektets forløp:

- Hvordan opplever du at IHR-prosjektet har forløpt?
- Er det noe som har overrasket deg i IHR-prosjektet/prosessene?
- Hvordan opplever du at samarbeidet med fagforeningene har vært i forbindelse med IHR-prosjektet?
 - Synes du det er noen forskjell på fagforeningene med tanke på IHR-prosjektet?
 - Synes du det er en forskjell på den måten de ordlegger seg på i møter med universitetsledelsen og den måten de ordlegger seg på i eksempelvis leserbrev og artikler i Uniforum, samt i NTL sine brosjyrer?
- Hva var din reaksjon da NTL ga ut brosjyrene om henholdsvis ”Ja til medbestemmelse og tillit – Nei til Lean?” og ”Ja til ansvar og helhetstenking – nei til bestiller-utfører-modell”?
 - Innholdet i brosjyrene?
 - Ordlyden i brosjyrene?
 - Synes du brosjyrene er for personorienterte?
 - Opplever du at det er noen forskjell på de to brosjyrene med tanke på språkbruken?

Nærhetsmodellen:

- Vet du hvorfor man valgte å kalle modellen for nettopp nærhetsmodellen, og hva som ligger i begrepet nærhet?

Avslutningsspørsmål:

- Når du ser tilbake på prosjektets forløp er det da noe du skulle ønske ble gjort annerledes?
- Er det ordbruk som du angrer på?
- Hvor går veien videre for IHR-prosjektet?